Wirtschafts Woche 100

N°33

7. August 2026

D: 7,90 EUR
A: 8,40 EUR
Benelux: 8,40 EUR
SVK: 8,40 EUR
POL: 37 PLN
CZE: 230 CZK

STREIT IN DER EU
Migration ist erst der Anfang

ANDREA ORCEL
Ein Mann will die Commerzbank

BAUPROJEKTE
Der Milliardenzock der Krankenkassen

Sind die noch zu retten?

Fehler in Management und Politik haben Deutschlands Autoindustrie in die Krise geführt. Wie ihr die Wende gelingen kann

4 198065 807903 33

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Explora
JOURNEYS
Vielleicht ist das beste Hotel
gar kein Hotel.
ENTDECKEN SIE DEN «OCEAN STATE OF MIND»
AUSSCHLIESSLICH SUITEN MIT MEERBLICK | IMMERSIVE REISEN | PREISGEKRÖNTE KULINARIK
GANZHEITLICHES WELLNESSKONZEPT | ELEGANTES EUROPÄISCHES DESIGN
EXPLORAJOURNEYS.COM
Kontaktieren Sie Ihre bevorzugte Reiseberatung oder 00 800 08 25 08 63 (gebührenfrei).

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

MAJA BRANKOVIC
stv. Chefredakteurin

Friedrich Merz wird es im Urlaub vermutlich nicht langweilig. Es gibt Streit um die geplante Rentenreform, ausgelöst durch drei ostdeutsche Ministerpräsidenten – aus seiner eigenen Partei. Michael Kretschmer, Sven Schulze und Mario Voigt wollen die Abschaffung der Rente mit 63 verhindern. Sie glauben wohl, damit vielen aus der Seele zu sprechen. Und da in diesem Jahr noch drei Landeswahlen stattfinden, eine davon bei Sven Schulze in Sachsen-Anhalt, platzieren sie in die Berliner Sommerpause hinein eine Botschaft – an die potenziellen Wähler und gegen die Kollegen in der fernen Hauptstadt: Wer 45 Jahre gearbeitet und eingezahlt hat, hat eine abschlagsfreie Rente verdient.

Man kann das abtun als Polemik dreier Politiker, die sich irgendwie behaupten möchten gegen eine immer stärker werdende AfD. Die Abschaffung ist geboten – und der Siegeszug der AfD wird mit dem Einspruch sicher nicht gestoppt. Damit wäre die Sache aber zu schnell vom Tisch gefegt. Denn die geplante Rentenreform sehen viele im Land als Provokation.

An der Reform selbst führt kein Weg vorbei: Bis 2040 erreichen rund 13,3 Millionen Menschen das Rentenalter, die nachrückenden Jahrgänge kompensieren das nicht. Nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) könnte der Staat knapp zehn Milliarden Euro pro Jahr sparen, wenn die Rente mit 63 kippt. Diese Zahlen sind das eine – das andere sind die künftigen Rentner, die hinter diesen Zahlen stehen. Sie hören in der Debatte eine weitere Botschaft: Ihr seid ein lästiger Kostenblock.

Gerade im Osten ist das ein sensibles Thema. Viele Ostdeutsche haben lange Versicherungsbiografien, wenig privates Vermögen und schmerzliche Wendeerfahrungen. Und nun soll ihre Arbeitsleistung abgewertet werden. Natürlich gibt es keinen Anspruch darauf, dass jede einmal gewährte Zusage für immer fortbesteht. Der demografische Wandel kam nicht überraschend, an Reformvorschlägen für die Rente gab es keinen Mangel – vertagt wurde trotzdem, während der Staat immer mehr versprach. Auch die Beitragszahler aus den geburtenstarken Jahrgängen haben an diesem Drama mitgewirkt und Reformen abgewehrt, die ihnen etwas abverlangt hätten.

Das war zwar legitim, jetzt muss aber etwas geschehen. Und das wird nicht ohne Einschnitte gehen. Die Rente mit 63 dürfte, bei allen Gegenbemühungen, deshalb bald ihr Ende finden. Sie ist teuer und nicht zielgenau. Wer kurz vor dem Ruhestand steht, verdient jedoch Schutz. Wenn im Herbst die Gesetzesarbeit beginnt, muss es deshalb um vernünftige Übergangsregeln gehen.

Das wird in der Bundesregierung übrigens ohnehin diskutiert – auch wenn das im Wahlkampf untergeht. ■

Künftige Rentner hören die Botschaft: Ihr seid ein lästiger Kostenblock

FOTO: JANN HÖFER

Club Newsletter

Mehr als lesen. Erleben.

Wirtschaft passiert nicht nur auf Papier. Sie passiert im Austausch, im direkten Einblick, im richtigen Moment. Der **WirtschaftsWoche Club-Newsletter** bringt Sie genau dorthin: zu **Redaktionstreffen, Unternehmensbesuchen** und ausgewählten **Partner-Vorteilen** – exklusiv für Mitglieder und immer zuerst informiert.

Jetzt anmelden:
club.wiwo.de/newsletter

WirtschaftsWoche 100

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Inhalt

14

AUTOINDUSTRIE ▲
Crashkurs: die Fahrfehler der deutschen Autohersteller – und ihre letzte Chance

22

POLITIK ◄
Die Ceuta-Krise zeigt, wie wenig weit die Einigkeit in der EU reicht

Kompakt

8 MELDUNGEN Lufthansa baut Meilenprogramm aus / FDP gegen Zivildienst / Abspaltung bei Siemens Energy stößt auf Kritik / Bundesregierung prüft Varta auf Systemrelevanz

10 ERST MAL DIE FAKTEN So steht es um die Zukunft der Minijobs

12 KOLUMNE Varinia Bernau rät zur Ruhe, ein Jobangebot zu wägen

13 GAMECHANGER Wie man illegal zugesetzten Zucker entdeckt

Titelgeschichte

14 AUTOINDUSTRIE Mercedes, VW und BMW haben viele Krisen gemeistert. Diesmal geht es um das Geschäftsmodell des Landes

Politik & Weltwirtschaft

22 EUROPA Mangelnde Solidarität in der EU bedroht wichtige Projekte

26 POLITIKBERATER Der mächtige Einfluss einzelner Ökonomen

30 VOLKSWIRT KI verändert das Lernen – nicht nur zum Guten

32 KONJUNKTUR Die deutsche Wirtschaft läuft wieder besser

33 DENKFABRIK Was hilft gegen die Importflut aus China?

Unternehmen & Technologie

34 COMMERZBANK Andrea Orcel stürmt Frankfurt. Porträt eines entschieden brutalen Managers

42 BOEING Das Flugzeug 777X wird zum Milliardengrab für den US-Flugzeugbauer

48 RANKING Die innovativsten Mittelständler Deutschlands

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

54 START-UP DER WOCHE Nalu produziert zuckerarme Fruchtgummis

Finanzen & Immobilien

56 BAU-BLUFF Wie sich Projektentwickler und Finanzvermittler an Krankenkassen bereichert haben

62 FONDSKOSTEN Worauf Anleger beim ETF-Kauf achten sollten

64 BÖRSENWOCHE Beiersdorf / DoorDash / Länderspiel Rumänien / Anleihe Ungarn / Fonds Scottish Mortgage Investment Trust

68 STEUERN & RECHT

70 WIWO COACH

Management & Karriere

72 NACHFOLGE Friedhelm Loh verschleißt sein Management – und womöglich auch die Firma

76 SERIE Managementvordenker – und was sie uns heute noch zu sagen haben. Teil 5: Jack Welch

78 WELTMARKTFÜHRER Flix nimmt es mit einem übergroßen Rivalen auf

82 UND DANN ÄNDERTE SICH ALLES Ingo Kretzschmar, Chef von Thalia

3 Editorial
80 Lesermeinungen & Impressum

34

UNTERNEHMEN ▲
Über den Mann hinter dem Angriff auf die Commerzbank: Andrea Orcel

56

FINANZEN ►
Wie Krankenkassen mit dubiosen Bauprojekten abgezockt wurden

72

MANAGEMENT ▼
Zerstört das Ego Friedhelm Lohs sein unternehmerisches Erbe?

TITEL: JUSTIN METZ;
FOTOS: MARTIN KLIMAS, LAIF/REDUX/THE NEW YORK TIMES/FINBARR O'REILLY, BLOOMBERG/ALESSIA PIERDOMENICO, MAGNUS TERHORST, THOMAS PIROT

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

WiWork

In jeder Ausgabe stecken viel Arbeit und Zeit: unterwegs für Sie im Zentrum der Geldmacht

Nach einer Stunde Interview in Frankfurt musste Andrea Orcel, der Chef der italienischen Großbank UniCredit, ganz dringend los: Er war mit anderen Managern zum Mittagessen verabredet. Bankenreporter Lukas Zdrzalek nutzte die Gelegenheit und stellte ihm noch am Aufzug letzte Fragen zu der angestrebten Übernahme der Frankfurter Commerzbank.

Seite 34

Über den hessischen Unternehmer Friedhelm Loh berichtet WiWo-Reporter Harald Schumacher seit 21 Jahren. Nun wird der Chef des Schaltschränkeherstellers Rittal 80 – und hat zum dritten Mal einen potenziellen Nachfolger abserviert.

Seite 72

42

Jahre ist es her, dass Volker Looman freiberuflich bei der WiWo begann. Der Finanzanalytiker wurde als Kolumnist bekannt und berät vermögende Privatleute auf Honorarbasis. Nun schreibt er eine neue Finanzkolumne für „Tagesspiegel“, „Handelsblatt“ und WirtschaftsWoche.

www.wiwo.de/looman

Wenn Ressortleiterin Melanie Bergermann über Immobilien schreibt, schaut sie sich gerne vor Ort um. In Frankfurt-Niederrad, wo bis 2021 ein Hotel entstehen sollte, fand sie nur einen Erdhaufen vor. Krankenkassen haben in dieses und ähnliche Bauvorhaben viele Millionen Euro investiert. Gebaut aber wurde oft nicht. Die Verluste sind gewaltig.

Seite 56

WiWo N° 28/2026

Fortsetzung folgte

Über die Erfolgsformel der drei Abgeordneten in der Rentenkommission schrieben wir Anfang Juli. Nun ist Streit um das Rentenpaket entbrannt

Zwei Dinge fielen an der Arbeit der Rentenkommission besonders auf: wie verschwiegen alle Beteiligten waren. Und wie konstruktiv die Abgeordneten Annika Klose (SPD), Pascal Reddig (CDU) und Florian Dorn (CSU) zusammenarbeiteten. Wir lobten sie dafür, eine Großreform in handhabbare und schlüssige Maßnahmen aufgegliedert zu haben.

Dorn, Reddig und Klose wussten, dass sie noch nicht am Ziel sind. Aber alle drei standen hinter dem Gesamtpaket für eine Rentenreform und wollten sie schnell ins Parlament bringen – auch, damit Vorschläge nicht zerredet würden.

Jetzt passiert genau das. Die CDU-Ministerpräsidenten der Ostbundesländer wollen die Rente mit 63 erhalten. Mecklenburg-Vorpommerns Ministerpräsidentin Manuela Schwesig (SPD) hatte schon im Juni kritisiert, es sei „ungerecht“, sie abzuschaffen, so wie die Rentenkommission es vorschlägt. „Ich sehe die Gefahr für das Rentenpaket insgesamt nicht als groß an“, sagt der CSU-Abgeordnete Dorn. Ob er recht behält, wird sich zeigen. S. CROCOLL

FOTOS: ALEX KRAUS, PRIVAT

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Exklusive Kunst-Editionen zum 100-jährigen Jubiläum

Heinz Mack

Heinz Mack · ohne Titel

Mit feinsten Pigmenten produzierte Grafik auf Büttenpapier · 60 x 70 cm · 2022
Auflage: 50 arabisch nummerierte + XXV römisch nummerierte Exemplare, handsigniert,
Preis: 7.950,00 €

Verlegt von Dirk Geuer, Geuer & Geuer Art Foundation

Jetzt hier bestellen.
Einfach QR-Code scannen oder online unter:
www.wiwo.de/geuer-geuer-art

Wirtschafts Woche 100

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

LUFTHANSA

Mehr Gewinn durch Miles & More

Wenn es um die wichtigsten Mitarbeiter der Lufthansa geht, fällt der Name Gerald Schlögl bislang eher selten. Doch das könnte sich bald ändern. Schlögl leitet bei Europas größtem Flugkonzern das Treueprogramm Miles & More. Ein Wachstumsgeschäft, das vor allem Lufthansa-Finanzvorstand Till Streichert dem Vernehmen jedes Jahr um gut zehn Prozent wachsen lassen will. „Wir glauben, dass da deutlich mehr möglich ist“, so der Manager wörtlich.

Den obersten Kassenwart des Kranichkonzerns reizt vor allem die Ertragskraft des Geschäfts, das laut hochrangigen Mitarbeitern die mit Abstand höchste Umsatzrendite aller Tochtergesellschaften erzielt. Sie sehen den Umsatz bereits jetzt bei etwa 1,4 Milliarden Euro im Jahr und den operativen Gewinn bei gut 350 Millionen Euro. Gehen die Pläne auf, könnte Miles & More nicht wie im vergangenen Geschäftsjahr den dritthöchsten Überschuss aller Konzerngesellschaften haben, nach dem Wartungsgeschäft und der Fluglinie Swiss. Stattdessen könnte das Bonusprogram schon bald, wie bei den meisten US-Gesellschaften, zur wichtigsten Gewinnquelle werden.

Viel Raum für gute Geschäfte: Die Innenausstattung eines Airbus A350-900 bietet pro Reihe sieben Meilensammlern Platz – was sich ganz besonders für die Lufthansa lohnt

Streichert will anders als die Finanzchefs der meisten Airlines keine genauen Zahlen nennen. Dahinter steckt wohl vor allem Gesichtswahrung. Denn die Erträge bucht der Konzern bei der Lufthansa Airlines genannten Fluglinie mit dem Kranich am Heck. Dadurch wirken deren aktuelle Verluste deutlich geringer, als sie sind. Im vorigen Jahr schrieb der Bereich wohl nur dank Miles & More einen Gewinn.

Das Geld bringen weniger die derzeit rund 40 Millionen normalen Mitglieder, auch wenn deren Zahl vor allem wegen der Kunden der jüngsten Flugtochter Ita aus Rom derzeit um rund 400 000 pro Monat wächst. Lukrativ sind vor allem die rund 1,3 Millionen Inhaber einer Kreditkarte, die Kunden für ihre Umsätze Lufthansa-Meilen gutschreibt. Dafür bekommt das Vielfliegerprogramm bis zu gut zwei Cent pro Meile – und zahlt meist nur einen Bruchteil, wenn die Sammler ihre Guthaben für Tickets oder Sachprämien ausgeben. R. KIANI-KRESS

100 Jahre WirtschaftsWoche

Eine visuelle Reise durch die Wirtschaftsgeschichte

Die deutsche Autoindustrie hat in den vergangenen 100 Jahren viele Krisen gemeistert: die Zerstörungen nach dem Zweiten Weltkrieg, der Wettbewerbsdruck japanischer Hersteller (1980er-Jahre), der Dieselskandal seit 2015, zuletzt die verschleppte Antriebswende (2024). Heute spitzt sich die Lage zu: hohe Produktionskosten und politische Unschlüssigkeit, Managementfehler und betriebliche Transformationsmüdigkeit, dazu die Abhängigkeit von China … Am Ende schnurrt alles auf eine Frage zusammen: Finden Autobauer und Zulieferer noch einmal raus aus der Krise? A. CORRADO

ZIVILDIENST

FDP pocht auf Freiwilligkeit

Die FDP lehnt eine Wiedereinführung des Zivildienstes ab. Ein „neuer Zwangsdienst für Wehrdienstverweigerer“, sagt FDP-Generalsekretär Martin Hagen, würde darauf hinauslaufen, „ungelernte Arbeitskraft in unterbesetzten Branchen zur Verfügung zu stellen“. Junge Menschen in der Wirtschaftskrise von Ausbildung und Arbeitsmarkt fernzuhalten sei „ein fataler Ansatz“. Hagen fordert, die Freiwilligendienste für alle attraktiver zu machen. Die Bundesregierung plant einen neuen Zivildienst für den Fall, dass die Wehrpflicht zurückkehrt, weil die Bundeswehr nicht genug Freiwillige findet. B. BECKER

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

SIEMENS ENERGY

Skepsis vor Abspaltung

Bei Siemens Energy stößt die mögliche Abspaltung der Sparte Transformation of Industry (TI) intern auf Widerstand. In der Aufsichtsratssitzung Anfang August zog sich die Diskussion bis in den Abend, heißt es aus Industriekreisen. Die Arbeitnehmervertreter, die die Hälfte der Sitze stellen, lehnten die Pläne geschlossen ab. Sie fürchten, dass die Sparte bei einem Verkauf weiter zerschlagen werden könnte. Der Vorstand pochte dem Vernehmen nach auf eine Freigabe für Verkaufsgespräche – wegen der Vorbehalte kam es jedoch nicht zu einer Abstimmung.

TI ist der kleinste der vier Geschäftsbereiche und liefert unter anderem Kompressoren, Dampfturbinen und Elektrolyseure. Wie im Juni aus internen Papieren bekannt wurde, erwägt der Vorstand eine Abspaltung, da die Sparte kaum ins restliche Portfolio passe. Doch dafür braucht es wohl noch Überzeugungsarbeit. CEO Christian Bruch verwies tags darauf auf die eigene Konzerngeschichte: Das beste Beispiel für eine gelungene Abspaltung sei Siemens Energy selbst, sagte er. **C. THIER**

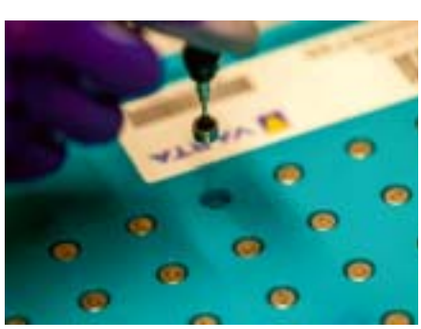
TI-Chefin Anne-Laure de Chammard

BATTERIEHERSTELLER

Regierung prüft, ob Varta systemrelevant ist

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie prüft, ob durch einen Eigentümerwechsel bei der Varta Gruppe „die öffentliche Ordnung oder Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland voraussichtlich beeinträchtigt“ werden könnte. Das teilte ein Behördensprecher der WirtschaftsWoche auf Anfrage mit.

Das Prüfrecht gilt etwa für Rüstungsunternehmen, Anbieter kritischer Infrastruktur und Hersteller von Schlüsseltechnologien. Batterien können zivil wie militärisch verwendet werden. Deshalb handelt es sich um sensible Produkte. Varta stellt für die Rüstungsindustrie nur Spezialbatterien für Seeminen her. Die Batterien des Ellwanger Konzerns stecken aber auch in Gesundheitsprodukten, wie Blutzuckermessgeräten und Hörgeräten. Käme das Wirtschaftsministerium zu dem Schluss, dass Varta ganz oder teilweise künftig von Eigentümern außerhalb der EU gesteuert werden könnte und dies schwerwiegende Auswirkungen hätte, könnte es eingreifen.



Minibatterien sind Vartas Spezialität

Ganz konkret kann das zunächst nur für die Sparte Consumer geprüft werden, zu der die Haushaltsbatterien gehören. Sie wird seit Kurzem unter anderem von mehreren ausländischen Hedgefonds und der Deutschen Bank kontrolliert. Diese erhielten Zugriff auf die Sparte, nachdem sie Vartas Kredite fällig stellten. Für vier andere Gesellschaften meldete das Varta-Management kurze Zeit später Insolvenz an. Ob diese verkauft werden und wer die potenziellen Käufer sein könnten, lässt sich noch nicht sagen. **M. BERGERMANN**

FOTOS: PR (4), DDP IMAGES, BLOOMBERG

DIE KÖPFE DER WOCHE

Transfermarkt

AUFSTEIGER
▲

Matthias Spohr wird zum 1. Oktober Chief Operating Officer und damit Vize-Chef von Eurowings. Der Bruder von Lufthansa-Chef Carsten Spohr ist derzeit Leiter der Pilotenschule Lufthansa Aviation Training.

UMSTEIGERIN
◀▶

Jennifer Weihs startet am 1. Oktober bei tk accelis (Thyssenkrupp Materials Services) als Personalchefin. Sie kommt von der Baumarktkette Obi, wo sie als Personalchefin Gesamtverantwortung für rund 40 000 Mitarbeiter hatte.

AUFSTEIGER
▲

Imanol Zabala wird am 1. Oktober neuer internationaler Direktor für Immobilien bei Lidl. Derzeit leitet er bei dem Discounter, der mit seinen Filialen in über 30 Ländern vertreten ist, die Bereiche Expansion und Immobilien in Spanien.

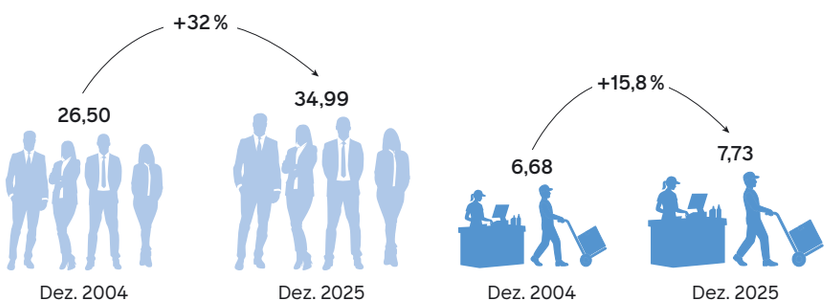
© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Kommt das Ende der Minijobs?

Die Mitglieder der Rentenkommission schlagen vor, Minijobs weitgehend abzuschaffen. Wie es um die geringfügige Beschäftigung steht

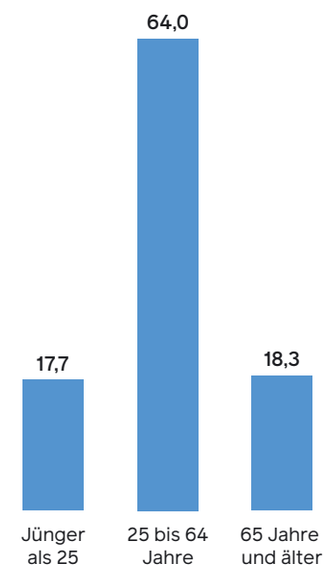
1 Minijob heißt, der Lohn ist für die Arbeitnehmer steuer- und abgabenfrei. Die Kehrseite sind Mindereinnahmen für den Staat

Beschäftigte (in Millionen)



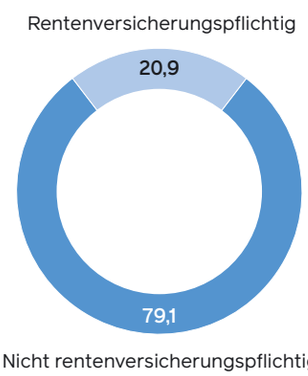
2 Gewachsen ist zuletzt die Gruppe derer, die ihren Mini- als Nebenjob ausüben – statt an ihrer Hauptarbeitsstelle ihre Stundenzahl auszuweiten

Anteil der Minijobber nach Alter (in Prozent, im Gewerbe)



4 Minijobber im Gewerbe können entscheiden, ob sie sich von Rentenversicherungsbeiträgen befreien lassen. Das macht die große Mehrheit. Sie riskiert, im Alter zu verarmen

Angaben in Prozent

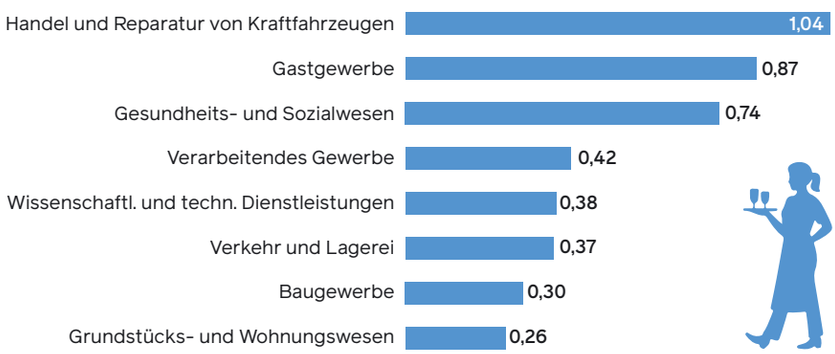


603

Euro beträgt der maximal zulässige Monatsverdienst. 2027 steigt die Verdienstgrenze – mit dem Mindestlohn - auf 633 Euro

3 Arbeitgebervertreter loben den „flexiblen Einsatz“ der Minijobber. Im Handel und im Gastgewerbe sind sie besonders häufig vertreten

Minijobber nach Wirtschaftszweigen (Anzahl in Millionen, im Gewerbe)

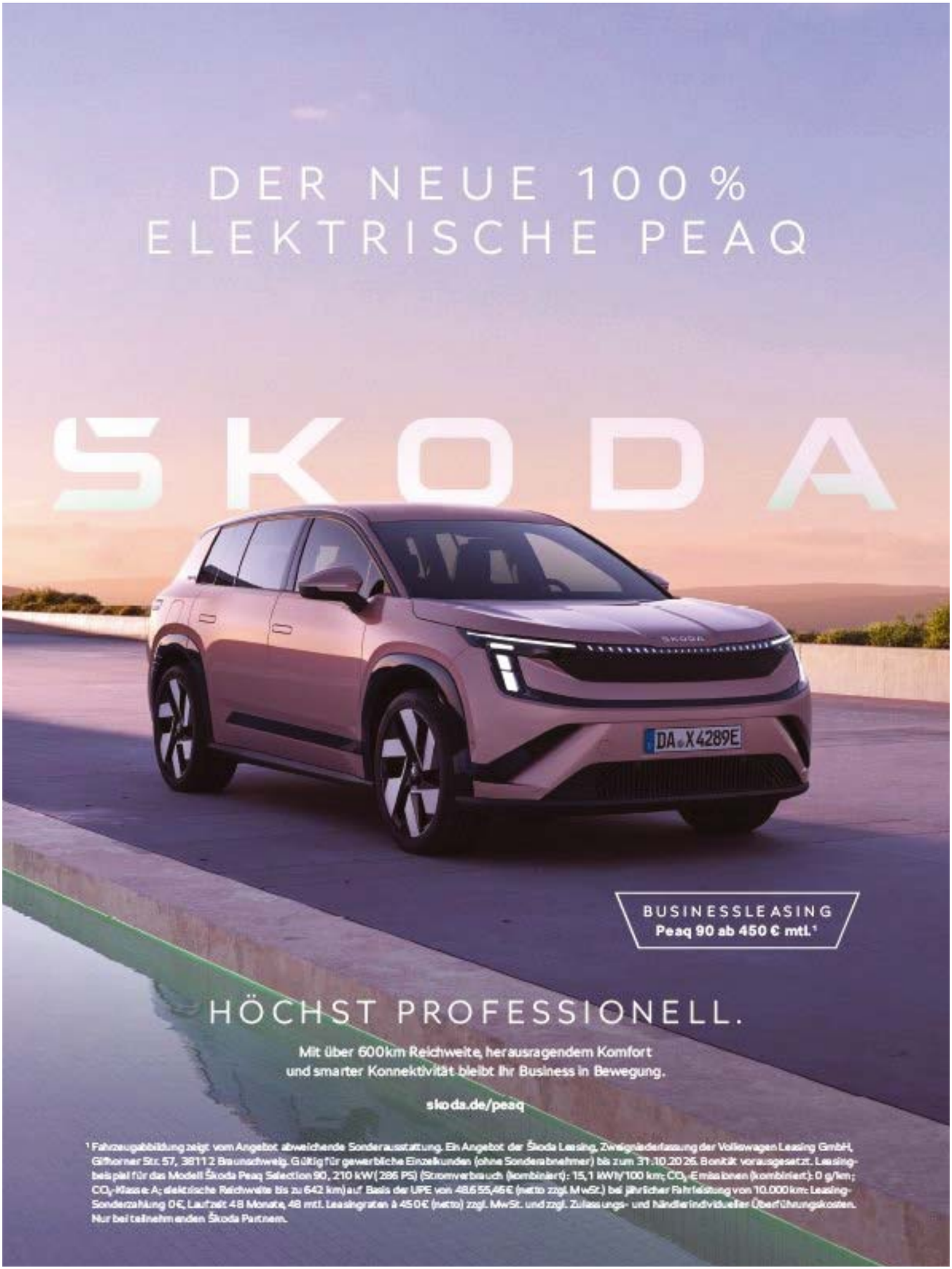


TEXT
Sophie Crocoll

GRAFIK
Carsten Stollmann

QUELLE:
Statistik der Bundesagentur für Arbeit; Minijob-Zentrale; DRV Baden-Württemberg

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.


DER NEUE 100 %
ELEKTRISCHE PEAQ
ŠKODA
DA X 4289E
BUSINESSLEASING
Peaq 90 ab 450 € mtl.[1]
HÖCHST PROFESSIONELL.
Mit über 600km Reichweite, herausragendem Komfort
und smarter Konnektivität bleibt Ihr Business in Bewegung.
skoda.de/peaq
[1] Fahrzeugabbildung zeigt vom Angebot abweichende Sonderausstattung. Ein Angebot der Škoda Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorner Str. 57, 38112 Braunschweig. Gültig für gewerbliche Einzelkunden (ohne Sonderabnehmer) bis zum 31.10.2025. Bonität vorausgesetzt. Leasingbeispiel für das Modell Škoda Peaq Selection 90, 210 kW (286 PS) (Stromverbrauch (kombiniert): 15,1 kWh/100 km; CO2-Emissionen (kombiniert): 0 g/km; CO2-Klasse: A; elektrische Reichweite bis zu 642 km) auf Basis der UPE von 48.655,46 € (netto zzgl. MwSt.) bei jährlicher Fahrleistung von 10.000 km: Leasing-Sonderzahlung 0 €, Laufzeit 48 Monate, 48 mtl. Leasingraten à 450 € (netto) zzgl. MwSt. und zzgl. Zulassungs- und händlerindividueller Überführungskosten. Nur bei teilnehmenden Škoda Partnern.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

DARÜBER SOLLTET IHR MAL SCHREIBEN

Wie groß ist das Risiko, dass Wärmepumpen entwendet werden?

Einige Bauherren und Hauseigentümer befürchten, dass Diebe ihnen neue Wärmepumpen stehlen. Das kommt tatsächlich vor. Aber sehr selten. Einzelne Bundesländer haben ein- und bis zweistellige Fallzahlen pro Jahr gemeldet.

Grundsätzlich ist das Risiko auf Baustellen ohne Videoüberwachung höher: Noch nicht installierte Geräte lassen sich leichter entwenden. Bei bereits installierten Außengeräten ist das Diebstahlrisiko gering: Die Anlagen sind fest mit dem Untergrund und der Heizungsanlage im Haus verbunden. Der Lärm beim Trennen des Geräts von den Verbindungen könnte Nachbarn alarmieren. Wer installierte Außengeräte stehlen will, sollte zudem Grundkenntnisse der Elektrik und Kältetechnik haben. Zudem hat das Außengerät allein für Diebe einen geringen Wert. Durch das hohe Gewicht der Anlagen, um die 200 Kilogramm, eignen sich Wärmepumpen nicht für Gelegenheitsdiebstähle.

Um Restrisiken auszuschließen, lassen sich Wärmepumpen auf Baustellen mit einer Bauleistungsversicherung gegen Diebstahl versichern. Bei fertigen Häusern können Eigentümer einen Passus in der Gebäudeversicherung vereinbaren. M. GERTH

Haben Sie auch eine Frage?
Schreiben Sie uns:
LESERFRAGE@WIWO.DE

Nehmt euch die Zeit!

Es lohnt sich, ein neues Jobangebot in Ruhe abzuwägen. Selbst wenn der Chef drängelt

Vor ein paar Jahren hatte ich ein Gespräch mit der Wirtschaftsweisen Veronika Grimm, das mir dieser Tage in den Sinn kam: Grimm erhielt 2020 einen Anruf aus dem Bundeswirtschaftsministerium, mit der Frage, ob sie Wirtschaftsweise werden wolle. Sie bat, wie sie das auch bei anderen Entscheidungen handhabt, um eine Nacht Bedenkzeit. Ihr Gesprächspartner war verdutzt: Die Männer, die er normalerweise fragt, sagten stets sofort zu. Also wollte ich von Veronika Grimm wissen: Sollten wir Frauen öfter mal schnell zusagen? Oder die Männer öfter mal eine Nacht über eine Sache schlafen?

Auch Fritz Güntzler erhielt kürzlich einen Anruf. Im Campingurlaub. Der Kanzler wollte wissen, ob er nicht vielleicht Verkehrsminister werden wolle. Das Gespräch, erzählte Güntzler später, sei so wertschätzend gewesen, das Angebot so spannend, dass er sofort zusagte. Ich konnte es kaum glauben. Gut, den Job der Bundesverkehrministerin hat mir noch niemand angeboten – aber: Bei beruflichen Gelegenheiten habe ich es stets gemacht wie Grimm: Ich habe nie sofort zugesagt, so spannend die Sache auch klang. Manche Entscheidung habe ich sogar mit in den Urlaub genommen und mit guten Freunden abgewägt. Oft spürte ich dabei förmlich, wie sie reift. Ein Chef sagte mal zu mir, dass ein Angebot mit nur einer Woche Bedenkzeit unseriös sei. Er wollte mich halten, ich wiederum aus meinem Vertrag raus.

Wobei wir bei der Frage wären, welche Frist ein Chef setzen darf. Nina Warken, so war zu hören, hat sich für den möglichen Wechsel ins Kanzleramt eine Bedenkzeit von 36 Stunden erbeten. Friedrich Merz hat sie ihr offenbar gewährt. Güntzler rief er keine 24 Stunden vor der Pressekonferenz an, auf der er den neuen Verkehrsminister vorstellen wollte. Um 4.42 Uhr, keine fünf Stunden vor dem großen Auftritt, schickte der ihm dann wiederum eine SMS mit seinen Bedenken.

Veronika Grimms spontane Antwort auf meine Frage damals? Männer sollten eher mal eine Nacht über etwas schlafen. Dann zögerte sie – und ergänzte, dass es mitunter schon Situationen gebe, in denen es schnell gehen muss. Dass wir als Gesellschaft mutiger werden müssen. Dass wir uns hinter unseren Bedenken zu oft verstecken. Auch wieder wahr. Wenn auch nicht unbedingt im Fall von Güntzler. Nicht nur beim Wechsel eines Jobs, sondern auch im Arbeitsalltag ist es sehr klug, sich immer dann, wenn jemand drängelt, ganz genau zu überlegen, ob die eigenen Prioritäten wirklich dieselben sind wie die des Drängelnden. ■

VARINIA BERNAU leitet das Ressort Management & Karriere und schreibt hier im Wechsel mit Konrad Fischer und Max Haerder.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

GAMECHANGER

Gepanschte Lebensmittel besser entlarven

Ideen, die unsere Welt verändern und verbessern. Wir stellen sie vor. Diesmal: eine Methode, die illegal zugesetzten Zucker erkennt

DIE IDEE

Nahrungsmittelbetrug ist weltweit verbreitet und ganz besonders bei zuckerhaltigen natürlichen Speisen und Getränken ein Problem. Safthersteller etwa, die Konzentrat exotischer Früchte wie Orange, Maracuja oder Mango importieren, laufen zunehmend Gefahr, dass der Geschmack mit billigem Maissirup oder anderen Zuckern aufgebessert wurde. Auch landet immer wieder Honig im Supermarktregal, den Hersteller etwa mit Rüben- oder Rohrzucker gestreckt haben. Gut nachweisen lässt sich das nicht. Bis jetzt.

Die TU Berlin und die Universität Halle-Wittenberg entwickeln nun gemeinsam eine neuartige Methode, mit der Importeure und ihre Handelslabore schnell und zuverlässig herausfinden können, ob Produkte gepanscht sind. Dabei erfassen sie auf molekularer Ebene charakteristische Marker von Sirupen, die typischerweise zugesetzt werden. Die meisten solcher Zusätze werden auf ähnliche Art hergestellt, etwa durch Erhitzten oder mithilfe von Enzymen. Das macht Zuckermoleküle instabil und hinterlässt Spuren. Per Massenspektrometer lassen sich die entsprechenden chemischen Verbindungen dann anhand ihrer Struktur entdecken.

Nicht in jedem Saft steckt nur Frucht: Produktfälscher setzen immer wieder Zucker zu, um etwa Konzentrat zu strecken – für Importeure ist das ein Problem

ILLUSTRATION: STUART PATIENCE; FOTOS: GETTY IMAGES, MICHELLE FRERK

DIE KÖPFE

Manche Honigfälscher hätten mittlerweile eine regelrechte Industrie damit geschaffen, derart gut abgestimmten Zuckersirup zuzusetzen, dass man die Fälschung mit traditionellen Labormethoden nicht mehr entlarven könne, erzählt Sascha Rohn, Professor für Lebensmittelchemie an der TU Berlin und einer der zwei Leiter des Projekts. Deshalb sei das Vorhaben so wichtig.

Das Problem schreckt auch die Wirtschaft auf: je hochpreisiger das Produkt, desto mehr lohnt die Fälschung. So wird das Forschungsvorhaben auch vom Deutschen Fruchtsaftverband und den deutschen Fruchtsaft-Handelslaboren vorangetrieben, die sich besser gegen die Betrüger wappnen wollen. Die Industrie versorgt die Wissenschaftler dabei unter anderem mit Proben gepanschter Konzentrate. Die Berliner charakterisieren und analysieren dabei die kleineren, die Hallenser die größeren Moleküle.

DIE UMSETZUNG

Forscher Rohn rechnet mit einem schnellen Einzug in die tägliche Praxis, wahrscheinlich binnen weniger Monate. Die relevanten zugesetzten Zuckerarten seien inzwischen identifiziert. Jetzt werde die Prüfmethodik zusammengestellt, die Wirtschaft und Handelslabore dann testen und nutzen können. T. STÖLZEL

PREISFRAGE

Die Ökonomie eines Gemäldes

200,00 €

Verbrauchsmaterial und Rahmen

+

100,00 €

Miete, Shop und PayPal-Gebühren

+

125,00 €

Verpackung und Versand

+

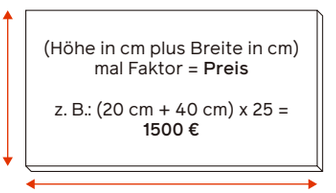
575,00 €

Gewinn und Mehrwertsteuer

=

1000,00 €

für ein Auftragswerk der Künstlerin Michelle Frerk, Größe 70 x 120 cm



So ist die übliche Preisberechnung für Gemälde: Faktor (10 bis 100+), je nach Marktposition des Künstlers

A. CORRADO

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Über die Fotos

Fotoserien mit explodierenden Objekten gehören zur Handschrift des Fotografen Martin Klimas. In seinem Düsseldorfer Studio ließ er Blumenarrangements, Porzellanfiguren und ikonische Automodelle bersten. Seine Fotos zeigen den Sekundenbruchteil, in dem Stillstand und Bewegung, Idylle und Zerstörung nebeneinander existieren. Klimas will damit die Kraft des Augenblicks thematisieren – und Vergänglichkeit sichtbar machen

Betrieb

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

TEXT
Martin Seiwert, Benedikt Becker,
Stefan Hajek, Artur Lebedew

FOTOS
Martin Klimas

sunfall

Die Chefs der deutschen Autohersteller sind in den vergangenen Jahren falsch abgebogen. Immer wieder. Und die Politik hat sie in die Irre geführt. Nun ist sie da, die Existenzkrise – und die Frage: Wird das noch mal was?

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Es ist Sommer in München. Ein Autohersteller hat zur Gartenparty geladen. Ihn erinnere die Veranstaltung ein wenig an frühere Events von Mercedes und BMW, erzählt ein französischer Automanager. Pavillons, Cocktailbars, stylische Musik, dazwischen, dezent drapiert und unübersehbar: blank polierte Boliden. Der Mann schlürft seinen Drink, lächelt, schüttelt leicht ungläubig den Kopf: „Und jetzt veranstalten diese Partys die Chinesen."

„Willkommen in München", ruft kurz darauf He Xiaopeng, Inhaber von Chinas Autobauer Xpeng, den Besuchern zur Vorstellung des SUV L03 zu: „Willkommen in der Heimat von – FC Bayern München." Leises Gekicher. Hat sich je einer getraut, im Wohnzimmer von BMW so zu reden? Sich getraut, die neue Autowelt ausgerechnet hier willkommen zu heißen, mit einer schicken Party – während die deutsche Konkurrenz Zehntausende Jobs streicht und von Untergangsängsten geplagt wird?

Die vergangene Woche war für die einstige deutsche Vorzeigebranche eine Schmach. Die Halbjahresbilanz der BMW-Group zum Beispiel, der erste Pflichttermin für CEO Milan Nedeljković. Sein Vorgänger Oliver Zipse hatte noch im Mai von stabilen Ergebnissen und einer Ebit-Marge von bis zu zehn Prozent gesprochen. Alles Makulatur. Die Gewinnspanne ist auf 3,6 Prozent gefallen. Bis 2027 will BMW 8000 Stellen streichen, die meisten davon in Deutschland. „Nichts gilt mehr als unantastbar", sagte Nedeljković.

Das gleiche Trauerspiel in Wolfsburg und Stuttgart. Der Gewinn von Volkswagen ist um mehr als 30 Prozent gesunken. Das Pkw-Geschäft von Mercedes um zwei Drittel geschrumpft. Entsprechend blank liegen die Nerven. Mercedes-Chef Ola Källenius geht auf seine Belegschaft los, fordert mehr Arbeit fürs gleiche Geld, will die „Harmonie" im Autoland schleifen.

Er könnte auch anklagend auf sich selbst zeigen. „Wir sehen die Konsequenzen einer strategischen Unklarheit", urteilt der Technologieberater Marco Dargel. Die deutschen Hersteller seien schwach im weltgrößten Automarkt China, dazu technologisch abhängig bei Batterien und Software. Und dann noch die Kosten: Fast nirgendwo sind etwa die Arbeitskosten so hoch wie in Deutschland (siehe Grafik Seite 20).

China, Technik, Kosten. In diesen Bereichen sind die deutschen Autobauer und Zulieferer in den vergangenen Jahren falsch abgebogen, wieder und wieder, in die Irre geleitet von einer Politik ohne Kohärenz, Strategie und Konzept. Das Ergebnis ist eine Krise, die so tief und existenziell ist wie keine zuvor. Die deutsche Autoindustrie hat schon viele Proben bestanden. Die Ölkrise. Der Toyota-Schock. Der Dieselskandal. Aber diesmal geht es nicht um singuläre Erschütterungen. Sondern ums Ganze. Um das Geschäftsmodell. Die Leitindustrie. Die Exportnation.

Nicht, dass ein plötzlicher Kollaps der hiesigen Autoindustrie mit ihren 720 000 Beschäftigten drohte. Aber spätestens seit vergangener Woche stellt sich die Frage, ob die Branche das bleiben kann, was sie seit 80 Jahren ist: eine tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft.

Der zeitlupenartige Niedergang der deutschen Autoindustrie wäre weniger schmerzlich, ginge er nicht mit dem raketenhaften Aufstieg der chinesischen einher: Xpeng und Co. halten mit ihren Erfolgen Deutschland den Spiegel vor. Die Autoindustrie Chinas hat nicht nur mit famosen E-Autos etablierte Konzerne in Europa, USA, Japan und Südkorea ausgebremst. Sie punktet auch mit modernen Verbrennern, Billigautos für Schwellenländer und autonomen Fahrzeugen. Es ist kränkend, aber wahr: Die staatskapitalistischen Planer haben fast alles richtig gemacht.

Auch europäische Konsumenten sehen es so. Chinesische Hersteller kommen vorwiegend mit exportierten Autos in der EU inzwischen auf einen Marktanteil von acht Prozent. Und die Tendenz ist klar:

Mehrere chinesische Konzerne haben mit der Produktion von Autos in Europa begonnen, ziehen Fabriken hoch. Es ist absehbar, dass die deutschen Hersteller auch in Europa, wo allein ihre Geschäfte noch rundlaufen, unter Druck geraten.

Wie konnte es so weit kommen? Und schafft es der Deutschen liebste Industrie aus diesem Tal noch mal raus? Vorhang auf zu einem Drama in vier Akten.

1. AKT

Die verhängnisvolle Chinaaffäre

Wer das Chinadesaster der deutschen Autoindustrie verstehen will, muss ins Jahr 1978 zurückgehen. Da nimmt das Unheil seinen Lauf. Im April taucht plötzlich eine Wirtschaftsdelegation aus China an einem Wolfsburger Werkstor auf. Sie ist gerade in Deutschland und hat spontan beschlos-

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

sen, bei VW anzuklopfen. Einfach so, ohne Termin. Wenpo Lee, ein VW-Ingenieur aus der Motorenforschung, wird in den Vorstand zitiert, um zu übersetzen. Das macht er offenbar gut. Es harmoniert. Man vereinbart weitere Treffen.

Fünf Jahre später ist Volkswagen der erste ausländische Autobauer mit Fabriken in China. VW wird dort jahrzehntelang größter Hersteller sein. Die Wolfsburger bauen und verkaufen dort in guten Jahren vier Millionen Autos, mehr als zehn Mal so viel wie in Deutschland. Ein märchenhafter Erfolg. Zumindest kurzfristig.

Mercedes und BMW ziehen nach, auch sie erklären das wohlstandshungrige Land zum wichtigsten Standbein; ebenso Zulieferer, die in China Ableger errichten. Bei VW steigt der Anteil der chinesischen Verkäufe am Absatz bis 2020 auf mehr als 40 Prozent, bei BMW und Mercedes auf deutlich über 30 Prozent. Die Gewinnanteile bewegen sich in ähnlicher Höhe.

„Wir prüfen auch Kernprozesse und Strukturen, die bisher als unantastbar galten“

Milan Nedeljković
Vorstandschef von BMW

Das heißt im Umkehrschluss: Nichts darf jetzt mehr schiefgehen. Strauchelt das Chinageschäft, strauchelt Deutschlands wichtigste Industrie. Viele Konkurrenten widerstehen dem Lockruf. Branchenprimus Toyota verkauft in China heute nur 16 Prozent seiner Autos, Hyundai/Kia fünf Prozent, Ford zwei, Stellantis weniger als ein Prozent. Außer GM (USA) warf sich keine Autonation China so sehr an den Hals wie Deutschland.

Obwohl China die Bedingungen diktiert. Die Kader verhängen eine Joint-Venture-Pflicht. Also ziehen deutsche Hersteller 40 Fabriken mit chinesischen Herstellern hoch und sich damit die Konkurrenz von morgen heran. China lockt mit seinem Markt, kupfert ab, importiert Know-how, etabliert eigene Zulieferer-strukturen – und wird so stark, dass es die Joint-Venture-Pflicht ab 2020 schrittweise abschaffen kann. Man baut jetzt selbst gute Autos. Bessere Autos. Seit 2021 sin- ▶

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

ken die Verkäufe der Deutschen in China. Die Kassen der hiesigen Autobauer leeren sich. Was noch wächst, sind Sparaufrufe und Sanierappelle.

Die Manager in Wolfsburg, München und Stuttgart haben zwei Grundregeln des Managements ignoriert. Sie haben erstens zu sehr auf einen einzigen Absatzmarkt gesetzt, sich von China abhängig gemacht, zu spät und langsam andere Wachstumsmärkte erschlossen.

Noch gravierender ist ein zweites Versäumnis. VW, Mercedes und BMW sind bei den Kosten nicht krisenfest. Als die Milliarden aus China noch sprudelten, bauten die Hersteller allzu pralle Managementstrukturen und Modellpaletten auf. Dabei hätten sie die fetten Jahre nutzen müssen, um sich zu verschlanken.

„Es ist nicht zu fassen", empört sich ein langjähriger Aufsichtsrat eines deutschen Autokonzerns, „mit welchen Kosten wir bis heute unterwegs sind." Audi biete über 70 Modelle und Modellvarianten an, Tesla nur rund zehn. „Aber: Tesla verkauft mehr Autos und macht mehr Gewinn."

Beim restlichen VW-Konzern, bei BMW und Mercedes ist die Lage nicht besser. Der Scheinwerferhersteller Hella habe ihm in einem Meeting gesagt, Tesla kaufe für seine Modelle einen einzigen Scheinwerfertyp. „Bei BMW sind es 41."

Tesla ist also besser unterwegs. Toyota auch. 370 000 Mitarbeiter (Toyota) statt 660 000 (VW) und 16 Prozent Chinaabsatzanteil (Toyota) statt 30 Prozent (VW) – der fast gleich viel umsetzende japanische Konzern ist schlanker, agiert klüger. Toyota verkaufte im zurückliegenden Geschäftsjahr mehr Autos als VW, erzielte 70 Prozent mehr Umsatz pro Mitarbeiter – und 385 Prozent mehr Gewinn.

2. AKT

Das Technikversagen der Ingenieurnation

Der Dieselskandal 2015. Das Tesla Model 3 für den Massenmarkt 2016. Wann immer in den vergangen Jahren ein Weckruf ertönt, die deutschen Autobauer überhören ihn, systematisch unterschätzen sie die sich anbahnende technische Revolution. Oder reden sie klein: Wer Batterien baue, das sei für ihn als Hersteller nicht relevant, sagt 2018 Mercedes-Entwicklungschef Ola Källenius. Eine eigene Batterieproduktion brauche er nicht; man könne die ja auf dem Weltmarkt kaufen. Drei Jahre zuvor hat sein Chef Dieter Zetsche die damals führende europäische Zellfertigung im sächsischen Kamenz beendet: „Wir fertigen ja auch keine Kopfstützenbezüge", sagte dazu ein Konzernsprecher.

Elf Jahre später hat Mercedes immer noch keine eigene Batterie. Tesla schon. Die Amerikaner verkaufen inzwischen auch mehr Autos als Mercedes. Und können dabei, anders als die Deutschen, auf gute Margen bauen. Auch in Grünheide. Elon Musk stellt in Deutschland ein. Mercedes streicht in Deutschland Stellen.

„Die über zehn Jahre immer wieder bekräftigte Entscheidung, nicht in eine eigene Zellfertigung zu investieren, ist aus Sicht der einzelnen Entscheider jeweils nachvollziehbar gewesen", resümiert Harald Proff, Chef der Automobilsparte der Beratungsgesellschaft Deloitte, „aber für die Gesamtbranche und volkswirtschaftlich langfristig verheerend." Die Konzerne scheuten vor allem die hohen Anfangsinvestitionen. Drei Milliarden Euro kostet es mindestens, eine neue Zellfabrik aus dem Boden zu stampfen. Das Geld wäre noch da. Nicht da ist die Geduld, auf eine fast fehlerfrei laufende Produktion zu warten, mit der so eine Fab auch Geld verdient.

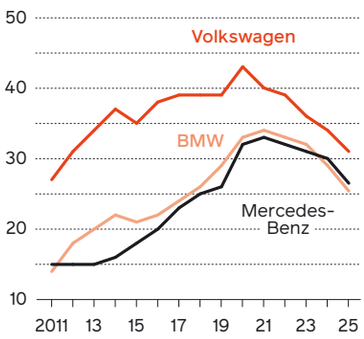
Dabei war Deutschland in der Grundlagenforschung zu Batteriezellen weltweit lange führend. Auch an Maschinen- und Anlagenbauern für die Zellfertigung, deren Produkte in so gut wie jeder asiatischen Zellfabrik zu finden sind, mangelt es nicht. Oder an Chemiekonzernen, die die Batteriebestandteile herstellen könnten.

Trotzdem „schaffen wir es einfach nicht, dieses Know-how in die Produktion zu bringen", sagt Max Fichtner, Professor am Helmholtz-Institut: „Dazu bräuchte es nicht nur Forschungs-, sondern auch das Fertigungs-Know-how" einer laufenden Fabrik. „Man kann sich die zehn Jahre Lernkurve Teslas und der Chinesen nicht auf dem Weltmarkt kaufen", sagt Fichtner.

Und je länger die Branche mit dem Startschuss zur Aufholjagd zögert, desto teurer wird es. 2016 rechneten Manager des Zulieferers Continental vor, dass eine deutsche Batteriefabrik zu teuer sei: genau 6,9 Prozent im Vergleich zu den besten Standorten. Inzwischen liegt der Kostenvorteil Chinas bei 30 bis 40 Prozent. Dass der Pkw der Zukunft rein elektrisch fährt, also nicht mit Wasserstoff oder „Hightech-Verbrennern", wie einige Politiker noch immer meinen – daran „hat in der Bran- ▶

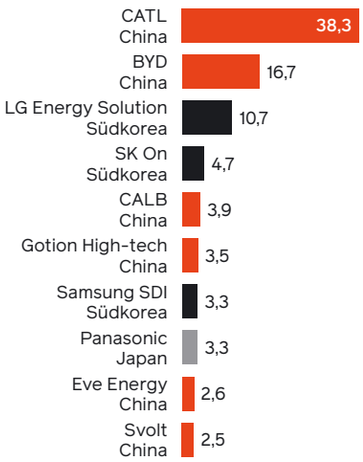
DIE DEUTSCHEN AUTOBAUER HABEN SICH ZU ABHÄNGIG GEMACHT VON CHINA ...

Anteil der Verkäufe in China am Gesamtabsatz (in Prozent)



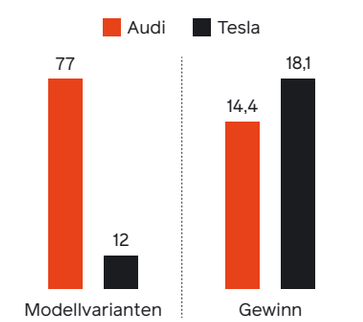
... SIND ZU ABHÄNGIG BEI WICHTIGEN TECHNOLOGIEN ...

Weltmarktanteil der größten Hersteller von E-Auto-Batterien (in Prozent)



... UND LEISTEN SICH EINE VIEL ZU HOHE KOMPLEXITÄT

Anzahl Modellvarianten*, Gesamtgewinn (Ebit, in Milliarden Euro) 2023 bis 2025



* aktuell im Online-Konfigurator bestellbar;
Quelle: EY, SNE Research, CnEVPost

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

che kein Manager oder Ingenieur mehr Zweifel“, sagt Proff.

Die drei deutschen Autobauer verfolgen unterschiedliche Strategien, um beim E-Auto nicht weiter abgehängt zu werden. Daimler setzt nach wie vor nur auf Zukäufe; BMW versucht, „sich zu waschen, ohne sich nass zu machen“, sagt der Manager eines Konkurrenten: Die Münchner investieren viel in die Erforschung von Batteriezellen; selber bauen wie Tesla wollen sie sie nicht. VW baut in Salzgitter als einziger deutscher Autokonzern eine eigene Zellfertigung auf. Unterm Strich aber spielt Deutschland im globalen Batteriegeschäft keine Rolle (siehe Grafik Seite 18).

3. AKT

Allgemeine politische Verunsicherung

Mitte Dezember 2023 trifft Robert Habeck eine Entscheidung, die es in die Tagesschau schafft, drei Tage hintereinander. Er streicht den Umweltbonus. Nicht irgendwann, sondern sofort, einen Tag später. Statt bis zu 4500 Euro Zuschuss für den Kauf eines E-Autos gibt es ab dem 18. Dezember 2023: nichts.

Der Wirtschaftsminister sieht sich zu diesem Schritt gezwungen. Das Verfassungsgericht hat gerade die Haushaltspolitik der Ampelkoalition geschreddert. Der Regierung fehlt Geld. Und so stoppt Habeck über Nacht die staatliche Förderung, die seit 2016 sowohl die Transformation der Wirtschaft als auch den Klimaschutz voranbringen soll. Ausgerechnet Habeck, der grüne Vizekanzler.

Die Vollbremsung hat Folgen. 2024 wird fast ein Drittel weniger Elektroautos in Deutschland zugelassen als 2023. Wenn er gewusst hätte, wird Habeck später sagen, „welche fatalen psychologischen Effekte“ diese Entscheidung hatte, er hätte versucht, es anders zu regeln.

Hätte. Hätte. So klingt das Leitmotiv der deutschen Automobilpolitik.

Das Aus für den Umweltbonus ist ein Schlüsselmoment. Nicht zum ersten Mal wankt eine Bundesregierung bei der Begleitung der Transformation. Und nicht zum letzten Mal. Wann immer es in den vergangenen Jahren um das Auto ging, war die Politik in nur einer Hinsicht berechenbar: in ihrer Unberechenbarkeit.

Helena Wisbert lehrt als Wirtschaftswissenschaftlerin an der Hochschule Ostfalia in der VW-Stadt Wolfsburg. Sie hat die Managementfehler der Autobosse studiert und kann daher gut einschätzen, wo die Verantwortung der Politik beginnt. Die Bundesregierung habe der Transformation Steine in den Weg gelegt, sagt sie. Habecks Umweltbonusrevision sei ein Beispiel. Die Debatte um den Verbrenner ein anderes. Die Politik müsse verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, sagt Wisbert. „Dieses Hin und Her hat der deutschen Autoindustrie geschadet.“

Man muss keine zehn Jahre zurückgehen, um zu verstehen, wie alles anfing. Im Herbst 2017, es läuft der Bundestagswahlkampf, sagt Kanzlerin Angela Merkel, man werde Verbrennermotoren noch „auf Jahre und Jahrzehnte“ brauchen, als Brücke in eine neue Mobilitätsära. Zur selben Zeit fordern die Grünen ein Verbrennerverbot ab 2030. Die CSU schließt das aus, die FDP sowieso. Ideologen sind immer die anderen. Man konnte ahnen, wohin das führt.

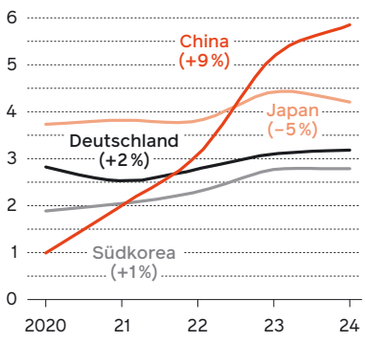
Die Jahre darauf sind gute Jahre für die Automobilindustrie. Und noch bessere für die Klimabewegung. VW-Chef Herbert Diess und Aktivistin Luisa Neubauer streiten im Fernsehen über das Tempo der Transformation, nicht über den Antrieb der Autos. Die EU beschließt im Sommer 2023, dass ab 2035 nur noch emissionsfreie Autos neu zugelassen werden dürfen. Das Verbrennerverbot ist da – und wackelt schon wieder. Denn die Umstände haben sich geändert. Nach der Coronapandemie ist jetzt die Wirtschaft Thema Nummer eins, muss das Klima zurück in die Nische.

Ein paar Perlen der folgenden Debatte: In Hessen verspricht die FDP ein „Leben ohne Lastenrad, Elektroautos und Wärmepumpen“. Bei der CDU, noch in der Opposition, hält man eine Onlineumfrage zum Verbrenner-Aus für eine gute Idee, Als die Abstimmung anders läuft als erwartet, offenbar von Spaßvögeln mit automatisierten Antworten geflutet, empört sich die Partei über „kriminelle Energie“. CSU-Chef Markus Söder warnt: „Ohne Auto, Maschinenbau und Chemie ist Deutschland eine Dame ohne Unterleib.“

Es ist absurd. Das Ringen um den besten Antrieb von morgen und die Sorge um die Zukunft der Autoindustrie sind Teil eines Kulturkampfes geworden. Welchen Motor man bevorzugt, ist nicht mehr nur eine Frage der Ingenieurkunst. Es ist eine Frage der Identität. Als könnte sich die Autonation das leisten. Expertin Wisbert glaubt, alles wäre erfolgreicher

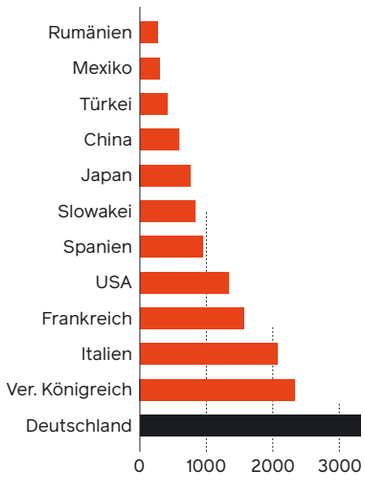
DEUTSCHLANDS AUTOBAUER SIND KEINE EXPORTCHAMPIONS MEHR ...

Pkw-Exporte (in Millionen, in Klammern: Veränderung 2023 zu 2024)



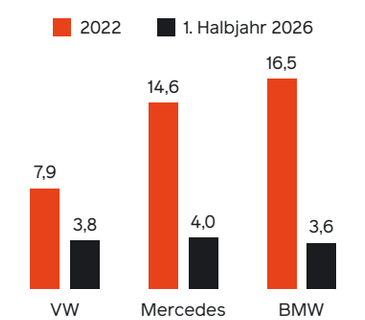
... HABEN EIN KOSTENPROBLEM ...

Arbeitskosten pro produzierten Auto (in Dollar)*



... UND LEIDEN DESHALB UNTER WEGBRECHENDEN GEWINNEN

Umsatzrendite von VW, Mercedes und BMW (in Prozent)



* Stand: 2024; Quelle: McKinsey, Oliver Wyman, Unternehmensangaben

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

gelaufen, wenn die wirtschaftlichen Vorteile der Elektromobilität stärker im Fokus gestanden hätten: „Man macht sich unabhängiger von fossilen Energieimporten." Hört sich einfach an. Hätte so einfach sein können.

4. AKT

Der Traum von Vernunft

Und jetzt? Man wird ja wohl noch träumen dürfen. Statt Kulturkampf bräuchte es Nüchternheit, einfache Sätze, klare Ableitungen: Dem E-Auto gehört die Zukunft. Aber der Verbrenner gehört deshalb noch lange nicht auf den Schrottplatz. Die Industrie verdient mit ihm gutes Geld. Geld, das sie für die Transformation braucht.

Zweitens: Die Politik müsste endlich aufhören, widersprüchliche Signale in den Markt zu senden, fordert Experte Proff. Er meint damit die jüngsten Angriffe auf über Jahre als verlässlich kommunizierte Regulatorien wie die EU-Flottengrenzwerte zu CO_2. Auch verunsichere die Politik damit Investoren, denn Geld in Form von Cleantech- und Klimafonds gäbe es genug. Das ziemlich „faktenfreie Gerede von der Technologieoffenheit" verprelle zudem Kunden, findet Forscher Fichtner; bei denen komme an: „Das E-Auto ist nicht ideal, vielleicht finden wir noch was Besseres, etwa E-Fuels oder Wasserstoff."

Drittens wäre eine Industriestrategie nötig, die auf Technologien fokussiert, in denen Europa technisch führend und unabhängig sein will: Batterien, aber auch Soft- und Hardware für das autonome Fahren. „Die Anstrengungen müssten gebündelt werden, nicht nur unter den drei deutschen Herstellern und ihren großen Zulieferern, sondern etwa auch zusammen mit Frankreich", fordert Proff, der sich „eine Art Batterie-Airbus" wünscht.

Viertens: mehr europäische Cluster, in denen Zukunft gedeiht. Orte wie die Sonderwirtschaftszone Battery Valley im Norden Frankreichs. Energiegrößen wie ACC, das Batterie-Start-up Verkor oder ProLogium haben hier mehrere Gigafactorys in wenigen Monaten hochgezogen: dank Fördergeld, Steuervorteilen und günstiger Energie. Auch das Chinaproblem können Politik und Industrie nur gemeinsam lösen. Chinas Hersteller sollten mit hohen Zöllen zur Produktion in Europa gezwungen werden – und zu Joint Ventures mit hiesigen Unternehmen.

Bessere Politik beginnt mit einer bitteren Erkenntnis: „Die deutschen Autobauer werden wohl nie wieder so viel verkaufen wie noch 2019", sagt Ökonomin Wisbert. Das Anpassen an kleinere Umsätze müssen die Konzerne allerdings schon selbst schaffen. Für die deutschen Autobauer spricht ausgerechnet ihr größtes Versäumnis: Dass VW, BMW und Mercedes trotz ihrer überbordenden Kosten überhaupt noch Gewinne einfahren, zeigt, wie viel Kraft ihnen noch innewohnt. Audi schreibt Gewinne, obwohl das Unternehmen siebenmal so viele Modelle und Modellvarianten im Angebot hat wie Tesla. Was, wenn Audi ordentlich ausdünnt? Zumal die meisten chinesischen Hersteller noch keine Gewinne erwirtschaften.

Das lässt hoffen. „Ein wesentlicher Hebel" für einen zukunftsfähigen VW-Konzern, appelliert der Vorstand gerade im Intranet an die Mitarbeiter, „ist die Reduzierung von Komplexität". Die aktuell „sehr große Produktpalette mit rund 150 Modellen soll um bis zu 50 Prozent reduziert werden", allein schon weil perspektivisch die „Parallelität zwischen Verbrenner und Elektrofahrzeugen" entfalle.

Jedes zweite Modell weg. Und voll auf Elektro. Na bitte, geht doch. ■

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Festung Eu

Endstation einer Reise nach Europa: Migranten am Strand der spanischen Exklave Ceuta

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

uropa?

Der Ceuta-Schock: Europa steht nicht zusammen, wenn's drauf ankommt – nicht bei der Migration und auch nicht beim Geld

TEXT
Daniel Goffart, Benedikt Becker

Magnus Brunner soll es jetzt richten. Der Österreicher kennt sich aus mit Krisen. Er war daheim mal Finanzminister, in einer Zeit, in der in Wien ein Skandal auf den anderen folgte. Nun aber steht er vor einem Scherbenhaufen ganz anderen Ausmaßes. Und er muss ihn aufkehren.

Brunner, 54, Mitglied der konservativen ÖVP, ist EU-Kommissar für Inneres und Migration. Ein Job, in dem es an Arbeit nicht mangelt. Jetzt hat er noch eine Aufgabe. In einer Woche, die Europa erschüttert hat, wirkt er wie der neue Beauftragte für Integration und Zusammenhalt. Der Mann, der im Chaos Routine ausstrahlt: Gehen Sie ruhig weiter, hier gibt es nichts zu sehen!

Leider stimmt das Gegenteil. Zu sehen gab es eine Menge. Die Bilder aus Ceuta haben sich tief eingebrannt ins kollektive Gedächtnis der Europäer. Zehntausende Marokkaner fallen in der spanischen Exklave an der nordafrikanischen Küste ein. Das ist der Eindruck, der bleibt. Ein Moment des Kontrollverlusts. 2015 wiederholt sich doch.

„Das war ein Test für Europa", sagt Brunner. Ein Test, den Europa nicht bestanden hat.

Wie es zu der Situation in Ceuta kam, ist noch nicht abschließend geklärt. Doch statt gemeinsam aufzuklären, überboten sich verschreckte EU-Staaten mit Vorwürfen und Unterstellungen. Italien setzte vorübergehend das Schengen-Abkommen mit Spanien aus. Ministerpräsidentin Giorgia Meloni initiierte mit Dänemark ▶

FOTO: LAIF/REDUX/THE NEW YORK TIMES/FINBARR O'REILLY

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

einen Brief, den auch Kanzler Friedrich Merz unterschrieben hat. Darin warfen 22 der 27 Staats- und Regierungschefs Spanien indirekt frische Fehler in der Migrationspolitik vor. Der spanische Ministerpräsident Pedro Sánchez wiederum beklagte die Reaktionen als von „Vorurteilen, Falschmeldungen, Unwissenheit oder politischen Interessen“ getrieben.

Solidarität sieht anders aus. Die Ceuta-Krise zeigt, auf welch fragilen Säulen die EU steht. Geschlossen will sich Europa in der neuen Weltordnung behaupten. Das ist der Anspruch. Doch bei jedem Stresstest wollen Regierungen nationale Geländegewinne erzielen. Das ist die Realität. Man werde „Lehren aus den Ereignissen ziehen“, versprach Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen. Viel Zeit bleibt nicht.

Das jüngste Zerwürfnis trifft den Kontinent in einer Phase, in der sich das Fenster der Möglichkeiten schließt. Nächstes Jahr wird in Frankreich, Italien, Spanien, Polen und anderen Mitgliedstaaten gewählt. Nicht nur in Paris droht eine rechtspopulistische Regierung. Es gilt als ausgeschlossen, dass sich die EU im Wahljahr 2027 zu Kompromissen in großen Streitfragen aufraffen kann. Wenn also nicht jetzt, wann dann?

Noch schnell alles abräumen! Klingt gut. In der Praxis ist die Uneinigkeit groß. Es hakt beim Geld, beim Klimaschutz, bei Binnenmarkt und der Wettbewerbsfähigkeit. Und ausgerechnet bei der Migration glaubte man, schon viel weiter zu sein.

WER SOLL DAS BEZAHLEN?

Der Kanzler war neulich in Dublin zu Besuch und hat bei der dortigen Regierung einen Wunsch hinterlegt. Die Iren mögen ihre Ratspräsidentschaft bitte nutzen, möglichst bald einen Vorschlag für einen EU-Haushalt zu machen, der alle zufriedenstellt. Die Zeit drängt.

Das aktuelle Budget, der sogenannte Mehrjährige Finanzrahmen (MFR), läuft Ende 2027 aus. Für die kommende Periode von 2028 bis 2034 hat die Kommission bereits einen Vorschlag vorgelegt. Doch das Volumen von knapp zwei Billionen Euro übersteigt die Zahlungsbereitschaft der wohlhabenderen EU-Mitglieder. Die Nettozahler, diejenigen, die mehr in die Brüsseler Kasse einzahlen, als sie daraus empfangen, haben den Vorschlag der Kommission zurückgewiesen.

Wie ist die Lage in Ceuta? Spaniens Ministerpräsident Sánchez informiert sich vor Ort

Merz, Kanzler des größten Nettozahlers, will mindestens 400 Milliarden Euro streichen. Das klingt nach viel. Aber der Etat wäre im Vergleich zum laufenden Haushalt immer noch 370 Milliarden Euro größer. Die anderen Nettozahler sehen es genauso: die Niederlande, Österreich und die skandinavischen Staaten. Es ist der alte Konflikt des „sparsamen Nordens“ gegen den „spendablen Süden“.

Ganz anders lief das zuletzt in der Migrationspolitik. Da hatte man in Brüssel gehofft, die Gräben von einst endlich zugeschüttet zu haben. Nicht vollständig vielleicht, aber doch zu einem großen Teil. Eigentlich hätten die Vorgänge von Ceuta in der EU nicht mehr so hohe Wellen schlagen dürfen. Man hatte doch, endlich, einen Kompromiss gefunden. Das 2024 verabschiedete Gemeinsame Europäische Asylsystem (GEAS) gilt nach einer Übergangsphase seit dem 12. Juni EU-weit. Doch neue Regeln und Prozesse mindern nicht von heute auf morgen die Ängste vor einer neuen Asylkrise. Und es gibt ausreichend politische Akteure, die diese Ängste gern ausbeuten. Die rechtspopulistische Projektion vom Sturm auf die Festung Europa ist mit dem Sturm der jungen Marokkaner auf Ceuta für einen Moment Wirklichkeit geworden.

„Das war ein Test für Europa“

Magnus Brunner
EU-Kommissar für Inneres und Migration

Die Exklave ist strategisch wichtig für die EU, sie gibt ihr die Kontrolle über den Schiffsverkehr zwischen Atlantik und Mittelmeer. Doch werden solche Exklaven vor allem in nordeuropäischen Hauptstädten mit Argwohn betrachtet. Mit GEAS sollen Asylanträge nun im Schnellverfahren an den EU-Außengrenzen entschieden werden. Ein neuer Solidaritätsmechanismus soll die Sekundärmigration in der EU unterbinden. Doch war das stets die Achillesferse der Reform: Vor allem osteuropäische Länder verweigern die Aufnahme von Migranten aus anderen EU-Staaten.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

EU-Kommisionspräsidentin von der Leyen (r.) mit Italiens Ministerpräsidentin Meloni

Sie sahen sich durch Ceuta bestätigt. Und es sind nicht die einzigen Bilder des Sommers, die in Brüssel den Druck auf strittige Themen weiter erhöhen.

KLIMAZIEL? WELCHES KLIMAZIEL?

Wer Emmanuel Macron in sozialen Medien folgt, konnte zuletzt den Eindruck bekommen: alles fein in Europa. Solidarität? Läuft. Eifrig bedankte sich der französische Präsident bei Portugal, Schweden, Tschechien und anderen Staaten. Sie alle hatten Löschflugzeuge geschickt, um bei der Bekämpfung der Großbrände zu helfen. Macron konnte sie gut gebrauchen.

Der abermalige Rekordsommer mit katastrophalen Feuern hat die Folgen der Klimakrise noch einmal in Erinnerung gerufen. Doch ein paar Flugzeuge sind das eine, ein Fahrplan zur Erreichung der Klimaziele ist etwas ganz anderes. Immer offener schießen auch Mitgliedstaaten und EU-Parlamentarier gegen das gemeinsame Klimaziel. Bis 2050 klimaneutral? Muss das wirklich sein?!

Eine entscheidende Rolle spielen die enormen Kosten der Transformation. Im Zuge des US-Irak-Kriegs sind die Energiepreise erneut gestiegen. Energieintensive Industrien wie Chemie und Stahl kämpfen um ihre Existenz, fordern mehr Flexibilität bei der Erreichung der Ziele.

Aufgeweicht werden soll auch der Emissionshandel (ETS) mit CO_2-Zertifikaten. Ein heikles Thema, unter anderem im Braunkohleland Polen, wo 2027 gewählt wird. Kurz vor der Sommerpause hat die Kommission einen Kompromissvorschlag vorgelegt. Die ETS-Reform soll vor allem energieintensive Branchen entlasten. Es gibt demnach mehr kostenlose Zertifikate und neue Investitionsanreize. Der Zeitplan wird gestreckt. Das müssten die Staats- und Regierungschefs der 27 Mitgliedsländer, bei einem ihrer Gipfel nun beschließen. Ausgang: völlig offen.

3

PROZENT WACHSTUM
Das könnte die EU gewinnen, wenn sie den Binnenmarkt in zehn Jahren vollendet

Es gibt da diesen schönen Vergleich von Europa und dem Fahrrad. Die Metapher ist in der Politikwissenschaft umstritten, aber in diesen Tagen passt sie ganz gut: Wie beim Radfahren müsse die EU immer in Bewegung sein, um nicht umzufallen, nicht zu scheitern. Der Drang nach vorne sorgt für die Balance. Im Sommer 2026 muss man feststellen: Es geht nicht nur langsam voran. Die EU hält sich auch noch Stöcke in die Speichen.

Hinzu kommt, dass manches Streitthema, um beim Fahrradvergleich zu bleiben, das Ausmaß des Mont Ventoux hat, den man bezwingen will. Man konnte das vor zwei Jahren bereits in einem Bericht lesen, den Mario Draghi geschrieben hat. Der frühere EZB-Präsident sorgte sich um die europäische Wettbewerbsfähigkeit. Seitdem ist wenig passiert.

Der EU-Binnenmarkt mit seinen 440 Millionen Verbrauchern, schrieb Draghi, hat zwar theoretisch eine enorme Wirtschaftskraft. Jedoch behinderten Bürokratie und unterschiedliche Regelungen in den einzelnen EU-Staaten die freie Entfaltung der Marktkräfte. Seit 15 Jahren wird in Brüssel über eine Harmonisierung gesprochen. Ja, tatsächlich, seit 15 Jahren.

Vor allem im Lebensmittelbereich empfindet die Industrie den EU-Binnenmarkt vielfach als Hürdenlauf. Das Ideal offener Grenzen und freier Marktzugänge gleicht in der Praxis einem Flickenteppich aus Kennzeichnungs- und Verpackungsvorschriften, Sicherheitsnormen und Deklarierungsvorgaben. Ob Sozialstandards oder Recyclinganforderungen in Handel und Industrie – die unterschiedlichen Regeln sind in den vergangenen Jahren nur noch zahlreicher geworden.

Das kostet Wachstum. Eine Vollendung des Binnenmarkts in zehn Jahren würde die Wirtschaftsleistung Europas um drei Prozent erhöhen, schätzt der Internationale Währungsfonds.

Nun haben die Euro-Krise und die Pandemie gezeigt, dass die EU schwierige Momente für den nächsten Schub zu nutzen weiß. Und doch tritt EU-Kommissar Brunner, der Krisenmanager aus Österreich, am Ende dieser turbulenten Tage auf, als gebe es gar kein Problem. „Natürlich“, sagte er über ein Treffen der 27 EU-Innenminister, habe „volle Solidarität“ mit Spanien geherrscht. So klingt Schadensbegrenzung, kein Neuanfang. ■

FOTOS: IMAGO IMAGES/ANADOLU AGENCY, IMAGO IMAGES/ANP

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Seit' an Seit' mit Ludwig Erhard der neuen Zeit entgegen: Stefan Kolev berät Ministerin Reiche

Stille Macht

Handverlesene Ökonomen prägen den Kurs der Regierung. Mit deren Bilanz sind sie allenfalls halb zufrieden – trotzdem bauen sie Brücken

TEXT
Max Haerder, Henrike Adamsen

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Kein Reiseführer kennt den kleinen Wallfahrtsort für die soziale Marktwirtschaft, der sich in diesem Altbau in Berlin-Mitte versteckt, zwischen Hackeschen Höfen, Großer Synagoge und Cafés, in denen ein Flat White mit Erbsenmilch fünf Euro kostet. Stefan Kolev hat sich hier mit Ludwig-Erhard-Büsten, Erhard-Statuen, Erhard-Postern umstellt, wie andere mit Blumenvasen. In den Bücherregalen steht, genau: „Wohlstand für alle".

Was für ein irreführender erster Eindruck. Kolev liegt beruflich nichts ferner als reine Erinnerungsarbeit. Ehrfürchtiges Abstauben von Ikonen ist nicht sein Ding. Vor fast zwei Jahrzehnten hat der Ökonom die Zahlen, Formeln und Graphen der Makroökonomie hinter sich gelassen, um im Steinbruch der liberalen Ideen zu arbeiten. So sagt er das über sich selbst. Aus diesen Steinen haut Kolev Vorschläge, Impulse, Ideen, praxisnahe Anregungen. Er versucht, aus Alt mach Neu, Politik in Form zu bringen. Sie mit Angeboten zu beleben. Als Chef des Ludwig-Erhard-Forums. Und als Berater von Wirtschaftsministerin Katherina Reiche.

So gut wie niemand dürfte Kolev erkennen, sobald er in Mitte aus seinem Erhard-Refugium auf die Straße tritt. Dabei hat er wohl mehr Einfluss auf die Ausrichtung dieser Regierung als so einige Beamte in den Maschinenräumen der Ministerien.

BLOSS KEINE LAUS IM PELZ

In den vergangenen Jahren hat sich viel verändert in der Politikberatung der Hauptstadt. Es gibt seit den 1960er-Jahren die fünf Wirtschaftsweisen, die ihre Rolle als „Laus im Pelz" (Konrad Adenauer) mal mehr, mal weniger hartnäckig spielen, und in den vergangenen Jahren durch interne Querelen und Zwist auffielen. Außerdem arbeiten da fleißig die traditionsreichen Wissenschaftlichen Beiräte der Ministerien. Seriös. Aber etwas behäbig.

Und es gibt inzwischen Leute wie Kolev, von Ministerinnen und Ministern berufene Berater, handverlesene Chefökonomen gewissermaßen, mal ganz eng, mal weniger formal an die Ressorts und deren Leitung gebunden. Die Wirtschaftsweisen pochen auf ihre Unabhängigkeit. Ökonomen wie Kolev rücken ins Zentrum der Macht. Das ist der Preis. Und das Privileg.

Jens Südekum, Ökonom aus Düsseldorf, gehört dazu. Er hat Finanzminister Lars Klingbeil schon beraten, als dieser nur SPD-Chef war. Markus Brunnermeier aus Princeton trug seine Sicht auf den Standort bei vertraulichen Regierungsklausuren in der Villa Borsig vor. Clemens Fuest ist als Chef des ifo Instituts eine entscheidende Stimme in Berlin. Und Moritz Schularick, Präsident des Kieler IfW, der wichtigste Rüstungseinflüsterer.

Fuest, Schularick und Südekum gehören zu den Wegbereitern des 500 Milliarden Euro schweren Sondervermögens. Brunnermeier und Kolev haben viel dafür getan, Flexibilität und Resilienz als Leitmotive in dieser Regierung zu verankern. So direkt und unmittelbar dürfte die Wirkung einzelner Ökonomen auf die Regierungsarbeit lange nicht gewesen sein. Auch wenn das die Koalition nicht vor politischem Chaos schützt.

Jedenfalls, sagt Kolev in seinem Ludwig-Erhard-Gedächtnis-Büro, sei das in Berlin gerade doch eine interessante spontane Ordnung. Pause. Ein feines Lächeln zieht um die Mundwinkel. Spontane Ordnung, ein Hayek-Zitat, klar, ein Fundstück aus seinem liberalen Steinbruch.

Vor anderthalb Jahren hat Katherina Reiche ihn gefragt, ob er Teil ihres Beratungsteams werden wollte. Er wollte. Regelmäßig sitzt er nun mit der Ministerin zusammen. Oder mit ihren Beamten. Sie debattieren, entwerfen, schreiben Papiere. Den jüngsten Beschlüssen zum Kündigungsschutz beispielsweise hat Kolev intensiv den Weg bereitet.

Wirtschaftsministerin Katherina Reiche tauscht sich regelmäßig mit ihrem Beraterkreis aus

Er müsse dabei oft an seine Studenten denken, erzählt Kolev. Er lehrt, neben dem Erhard-Job, weiterhin als Professor in Zwickau. Seit ein paar Jahren nimmt er dort etwas wahr, das in beunruhigt. Viele seien in der Region verwurzelt; trotzdem würden sich immer mehr die Frage stellen, ob Deutschland noch der richtige Platz für sie sei. Die Heimat erscheine vielen nicht mehr als wirtschaftlicher Zukunftsort.

„Einen Daimler bezahlen und einen bekommen ist in Ordnung", sagt Kolev. Er spricht gern in solchen Bildern. „Einen Daimler bezahlen – und zunehmend einen Trabi kriegen – ist ein Problem."

Die Bundesregierung muss aus Kolevs Sicht dringend „das Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit wiederherstellen, das schwer gelitten hat". Eine Bahn, auf deren Unzuverlässigkeit Verlass sei. Arztpraxen, in denen es kaum Termine gebe. Netto als halbes Brutto, als sei das Teil des Grundgesetzes. Solche Dinge. Er könnte es auch mit Kurt Tucholsky halten: Das Volk versteht das meiste falsch; aber es fühlt das meiste richtig.

Kolev hält deshalb die jüngsten Koalitionsbeschlüsse zur Steuerreform für enttäuschend. Und lobt zugleich die Initiative für eine kapitalgedeckte Rente als Signal an die junge Generation, dass es künftig auch wieder um ihre Interessen, ihren Vorteil geht. Die geplante Rentenreform sei auch ein Beweis, dass „diese Regierung bereit ist, die Augen aufzumachen und zu lernen", wenn auch mit viel Verspätung. In diesem Fall von Schweden. Zugleich wirbt er für Geduld, bittet um Nachsicht für die Koalition: „Ludwig Erhard hatte keinen Zauberstab, und diese Regierung besitzt auch keinen." Seine Aufgabe sehe er nicht darin, zu polarisieren. „Wir sollten keine Gräben aufreißen, sondern zuschütten."

Ökonomen als ideelle Brückenbauer. Darauf wird noch zurückzukommen sein.

DAS SCHWEBENDE KÄSTCHEN

Kolev und Jens Südekum kennen sich nicht persönlich. Was schon allein insofern erstaunlich ist, weil einer von Südekums geschätzten Kollegen an der Uni Düsseldorf, Justus Haucap, mit Kolev ▶

FOTOS: LAIF/ANDREAS PEIN, IMAGO IMAGES/SEBASTIAN RAU

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

für die Wirtschaftsministerin arbeitet. Aber so weit geht die spontane Ordnung offenbar doch nicht. Egal. Südekum würde den Brückenbauer-Appell Kolevs sicher unterschreiben.

Wahrscheinlich ist kein Ökonom so nah dran an seinem Chef wie Südekum. Für ihn gibt es sogar ein eigenes Plätzchen im Ministeriumsorganigramm, links oben, ein schwebendes schwarz umrandetes Kästchen: „Persönlicher Beauftragter des Ministers für gesamtwirtschaftliche Fragen“. Im echten Leben sitzt Südekum schon mal mit im Regierungs-Airbus, wenn es zur Herbsttagung des Internationalen Währungsfonds nach Washington geht. Er war, im Hintergrund, intensiv an den Vorbereitungen des jüngsten Reformpakets beteiligt. Als Sherpa der Sherpas.

An einem Winterabend Anfang 2025, als Lars Klingbeil sich entschieden hatte, Finanzminister zu werden, telefonierten die beiden. Eine feste Position im Ministerium überzeugte Südekum nicht, er hatte für seine Rolle den Freiburger Lars Feld im Sinn, der Christian Lindner beraten hatte: „Mittendrin, aber doch frei.“ Ein schwebendes Kästchen.

Sorgt für Ordnung und verlässliche Rahmenbedingungen: Jens Südekum (o.) berät Finanzminister und SPD-Chef Lars Klingbeil

Vielleicht stellt man sich Südekums Funktion am besten als eine Art Ein-Mann-ÖkonomieGPT vor. Lars Klingbeil fragt, Südekum antwortet, ordnet ein, erklärt, warnt auch mal. Am schnellsten direkt per Handy; ein Jour fixe mit dem Minister ist in etwa so realistisch wie eine absolute Mehrheit für die SPD. Und alles ohne Gewähr natürlich, dass Lars immer das macht, was Jens ihm so rät.

Auch Südekum hat – wie Kolev – die beschlossene Steuerreform enttäuscht, daraus macht er keinen Hehl. Aber das Gesamtpaket von Anfang Juli, das wolle er weiterhin „ausdrücklich loben“. Ein vertraulich erarbeiteter Kompromiss, das ist für ihn „in dieser Zeit ein Wert an sich“. Da ist er, der zweite Brückenbauer.

Wenn Südekum sich für die kommenden Monate eines wünschen dürfte, dann wäre es: Reformen umsetzen. Personalquerelen hinter sich lassen. Das Rentenpaket muss noch Gesetz werden. Eine große Gesundheitsreform wartet. Weniger Kündigungsschutz und Vorschriften – alles angekündigt, aber noch nicht in Kraft.

Umsetzen also. Südekum weiß, wovon er da spricht. Wie viel man bewegen kann, buchstäblich. Und was so hohe Einsätze politisch für Folgen haben können. Denn sein Einfluss auf die Regierung begann bereits, als die Regierung noch gar nicht stand.

DIE NEUE ERNÜCHTERUNG

Wenige Tage nach der Wahl, Union und SPD verhandeln offiziell noch nicht, schalten sich vier Ökonomen zusammen. Ifo-Chef Fuest, der Kieler Schularick, Michael Hüther, Präsident des arbeitgeberfinanzierten Instituts der deutschen Wirtschaft Köln – und Südekum. Ein lagerübergreifendes Quartett erarbeitet einen Vorschlag. Zwölf Punkte. Anderthalb Seiten. Das Papier entfaltet eine enorme Wucht. Im Zentrum: zwei Sondervermögen für Verteidigung und Infrastruktur.

Die große Koalition in spe wird den Vorschlägen nicht wörtlich folgen, aber sie nimmt den Geist des Klotzens dankbar auf: ein Sondervermögen in Höhe von 500 Milliarden Euro, dazu das Ende der Schuldenbremse für die Verteidigung. Südekum und Co. haben das Fundament für die Regierung gegossen.

Und heute? Nun, mit der neuen, stillen Macht kommt auch Ernüchterung. Dem Sondervermögen für Infrastruktur

FOTOS: LAIF/JENS GYARMATY, IMAGO IMAGES/SEBASTIAN RAU

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

mangele es „an Umsetzungsgeschwindigkeit und Zielgenauigkeit“, sagt Schularick. Noch größere Bauchschmerzen hat er bei der Umsetzung der Verteidigungsoffensive. Die Milliarden würden „strategielos“ eingesetzt: „Die Verteidigungsindustrie spezialisiert sich auf Altmetallhandel, statt in Zukunftstechnologien zu investieren.“ Typisch Schularick. Bildlich zuspitzen, das hat er schnell gelernt.

Auch Südekum klingt heute gedämpfter, wenn es um das Sondervermögen geht – ein Projekt, für das er jahrelang geworben hat, schon zu Zeiten der Ampel: „Das Geld dann zügig für gute Projekte auf die Straße zu bringen, das ist echt richtig harte Arbeit.“

SICHERHEIT UND VERÄNDERUNG

Eine Schalte nach Princeton. Markus Brunnermeier ist pünktlich auf die Minute. Der gebürtige Landshuter, der seit mehr als zwei Jahrzehnten an der Eliteuni zwischen New York und Philadelphia lehrt, beweist, dass man nicht andauernd Zeit in Berlin verbringen muss, um Einfluss zu haben. Seine Einladung zu einer der Regierungsklausuren in der Villa Borsig verdankt Brunnermeier dem Kanzleramt. Dort schätzen sie den analytischen Blick von außen. Und der Ökonom war angenehm überrascht, wie genau ihm im Kabinett zugehört, wie mitgeschrieben, nachgefragt wurde. Parteiübergreifend.

Auch Brunnermeier sagt, fast klingt es abgesprochen, er wolle „Brücken bauen, zum Denken anregen“ über politische Lager hinweg, und „nicht radikalisieren“. Bei seinen Besuchen in der Hauptstadt versucht er das auch inhaltlich zu vermitteln: eine Symbiose aus amerikanischer Dynamik und deutscher Beständigkeit.

Brunnermeier versteht den Sozialstaat als Rückversicherung und Sprungbrett, um auch mal ins Risiko gehen zu können. Das eine bedingt bei ihm das andere. Am Status quo könne Deutschland jedenfalls nicht festhalten. „Die Veränderung wird dem deutschen Modell ohnehin von allen Seiten aufgedrängt. Doch um die Chancen, die darin liegen, zu ergreifen, muss die Politik Sicherheit und Resilienz ausstrahlen.“

Brunnermeier begreift sich als Botschafter der Veränderungsbereitschaft – und hat diese Tugend sogar in der Koalition entdeckt. Ja, der Anfang der Regierung Merz sei mit zu hohen Erwartungen überfrachtet gewesen. Aber das „Momentum, das die Rentenkommission brachte, sollte beibehalten werden“.

Man muss nur die Spahn-Rochade und ihre Folgen ausklammern. Überhaupt, der Kanzler. Weder Brunnermeier noch Südekum wirken, als hätten sie ihr abschließendes Urteil über den Kanzler schon gefällt. Und Kolev? Der liegt gerade in den letzten Vorbereitungszügen für ein neues Buch. „Wohlstand für Junge“ wird es heißen und viele der Themen aufnehmen, die ihn gerade beschäftigen. Kolevs Chef heißt übrigens Roland Koch, der wiederum einer der engsten Merz-Berater ist. Und der Kanzler redet in jüngster Zeit öfters, wenn er nach einer Vision fürs Land gefragt wird, vom „Wohlstand für die Jugend“. Welch ein Zufall. ■

Zelvio

ADVERTORIAL

ANZEIGE

■ E-COMMERCE / KI IM HANDEL

Aufsatz statt Neustart.

Nach dem Verkauf von 35up baut Klaus Wegener mit Zelvio KI-Lösungen für den E-Commerce – auf einem Fundament, das schon steht.

Klaus Wegener hat 35up 2021 gegründet und 2026 an Sovendus verkauft. Heute baut er Zelvio.

PODCAST
CTRL+ALT+REBUILD
Ehrliche Gespräche über das Bauen von Unternehmen.

Im März 2026 wurde 35up an die Sovendus GmbH verkauft. Was nach Schlusspunkt klingt, war für Klaus Wegener der Auftakt für den nächsten Bau: Zelvio nutzt fünf Jahre Cross-Selling-Erfahrung – Daten, Algorithmus, Partnernetzwerk – als Fundament und baut darauf spezialisierte KI-Lösungen für den modernen E-Commerce.

TIME TO INTEGRATION
8 Monate → 3 Wochen
Was bei 35up in acht Monaten stand, baut Zelvio auf dem bestehenden Fundament in drei Wochen.

01 WARUM SHOPIFY

Die Entscheidung für Shopify ist keine technische, sondern eine strategische. Shopify versammelt die modernen Händler: schnelle Entscheider, innovationsoffen. Ideales Umfeld für ein Brand Partner Netzwerk, das Merchants und Vendoren zusammenbringt.

02 BRAND PARTNER NETZWERK

Cross-Selling funktioniert nur, wenn beide Seiten profitieren. Zelvio baut kein klassisches Tool, sondern ein Netzwerk, in dem jeder Vendor auch Merchant sein kann und umgekehrt. Als ersten exklusiven Produktpartner an Bord: Versicherungen – kein Vermittler, echte Versicherung, bessere Margen für Merchants.

03 LIVE, NICHT KONZEPT

Die Plattform läuft. Erster Merchant live, erster Vendor live. Zelvio ist Realität, kein Konzept mehr. Die nächsten Wochen entscheiden über die Rollout-Geschwindigkeit im Shopify-Universum.

04 ZUHÖREN ALS FUNDAMENT

Fünf Jahre 35up bedeuten fünf Jahre Zuhören: Wir wissen aus unzähligen Gesprächen mit Shop-Betreibern, wo Umsatz liegen bleibt – und was Merchants im Alltag wirklich brauchen. Nicht das nächste dashboardschwere Tool, sondern Lösungen, die Reibung aus konkreten Handelsprozessen nehmen. Darauf baut Zelvio auf.

05 WAS JETZT ENTSTEHT

Neben Cross-Selling wachsen bei Zelvio weitere KI-Lösungen für den modernen E-Commerce: Intelligentes Shipping, das Versandkosten und Lieferzeiten pro Warenkorb optimiert. Automatisiertes Fulfilment, das Bestellungen ohne manuelle Zwischenschritte an den richtigen Dienstleister routet. Und – zunehmend wichtig – die Sichtbarkeit von Shops in generativen KI-Modellen wie ChatGPT und Perplexity: Wer dort nicht auftaucht, verliert Reichweite an die, die es tun.

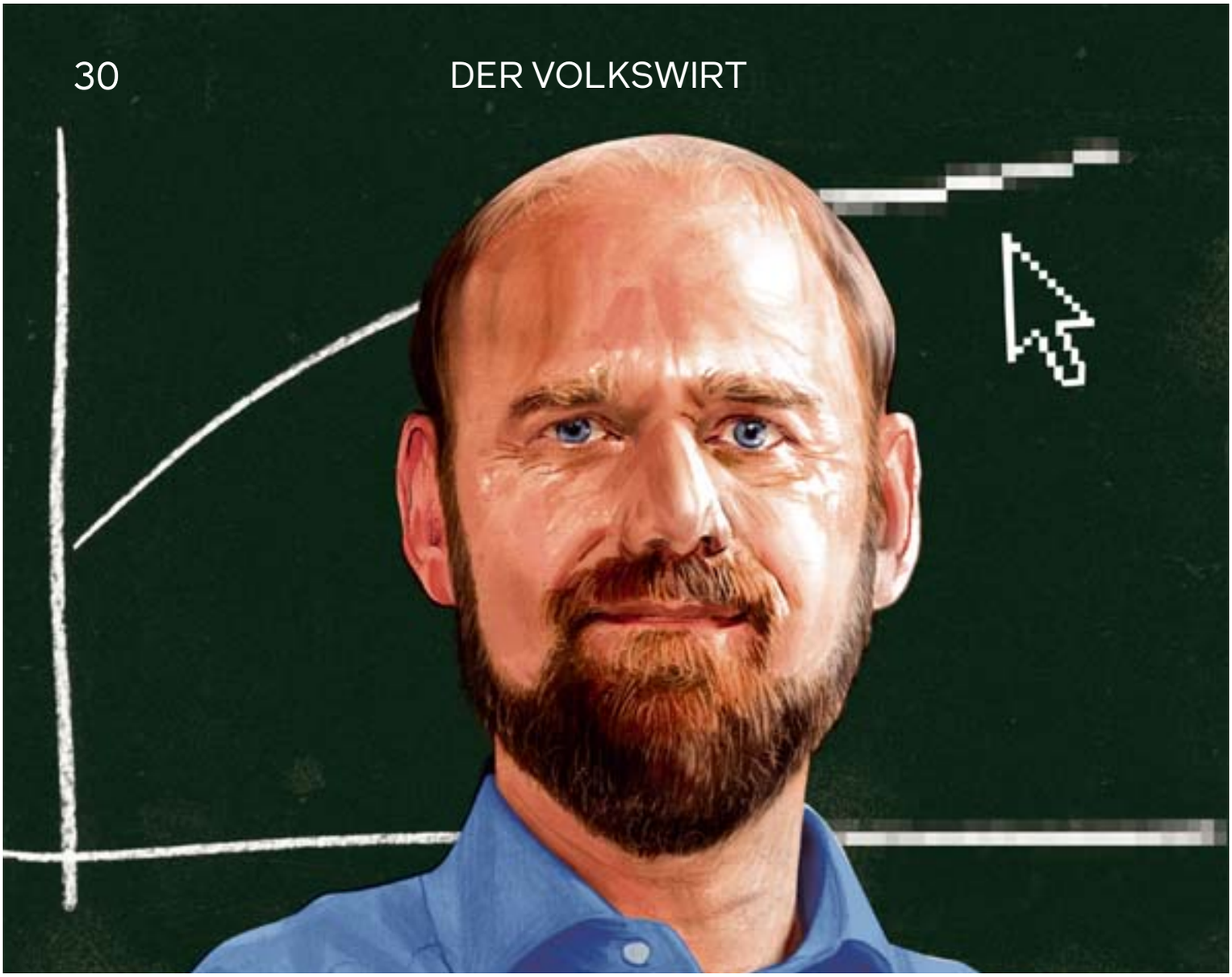
06 TEAM

Aufgebaut hauptsächlich von York Fischer, Anna Baronjan und Vladimir Zemtsov – dem Team, das schon bei 35up dabei war und alle Höhen und Tiefen zusammen durchgestanden ist. Vladimir Zemtsov verantwortet als CTO die KI- und Tech-Seite. Was bleibt, ist der Anspruch: aus fünf Jahren Cross-Selling-Erfahrung jetzt das Beste für die Kunden herausholen.

IMPRESSUM | Verantwortlich für den Inhalt: Zelvio GmbH, Adalbertstraße 8, 10999 Berlin · klaus.wegener@zelvio.com · www.zelvio.com

ANZEIGE

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.



„Nichts geht ohne Lesen und Rechnen“

Bildungsökonom Ludger Wößmann über den neuen Pisa-Test, die Folgen von KI für das Humankapital – und Studenten, die eigene Seminararbeiten nicht lesen

INTERVIEW
Bert Losse

ILLUSTRATION
Diego Mallo

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Herr Wößmann, am 8. September werden die neuen Ergebnisse der Pisa-Studie veröffentlicht. Was erwarten Sie für Deutschland?

Meine Hoffnung auf gute Ergebnisse ist begrenzt. Das Bildungsniveau in Deutschland sinkt seit vielen Jahren stetig, vor allem die Pandemie hat diesen Trend weiter verstärkt. In Mathematik lagen deutsche 15-Jährige 2022 deutlich unter dem Niveau vor Corona – in einem Ausmaß, das einem verlorenen Schuljahr entspricht. Ich fürchte, dass die Lücken seither nicht geschlossen worden sind.

Was sind die Ursachen dafür?

Die sinkenden Leistungen hängen zum einen mit einer veränderten Zusammensetzung der Schülerschaft zusammen, etwa in Bezug auf den Migrationshintergrund. Das erklärt aber nur einen eher kleinen Teil. Zum anderen ist in Politik, Gesellschaft und Schulen der klare Fokus auf die Vermittlung von Basiskompetenzen verloren gegangen. Die Unterschiede zwischen Kindern aus bildungsnahen und bildungsfernen Haushalten sind nach wie vor immens. Die Chance, dass ein Kind ein Gymnasium besucht, liegt in den am meisten durch soziale Herkunft benachteiligten Gruppen unter 17 Prozent – in den privilegiertesten bei über 80 Prozent.

Welche Konsequenzen hat das für unser Schulsystem?

Auch wenn es langweilig klingt: Nichts geht ohne die Basiskompetenzen Lesen, Schreiben und Rechnen. Das sind die Grundpfeiler jeder Bildung. Länder wie Hamburg zeigen, wie hilfreich dabei eine Frühförderung sein kann. Kinder machen dort schon mit viereinhalb Jahren Sprachtests. Wer Defizite hat, wird gezielt gefördert. Ein solches Modell sollte bundesweit umgesetzt werden. Je später wir ansetzen, umso schwerer ist es, Defizite aufzuholen.

Wie stark ist der Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau und der Wirtschaftskraft eines Landes?

Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass ein höheres Bildungsniveau der Bevölkerung langfristig das Wirtschaftswachstum nach oben treibt. Wir haben eine Langfristsimulation für die Bertelsmann-Stiftung erstellt. Ergebnis: Mit besseren Bildungsleistungen könnten wir in den nächsten 80 Jahren knapp 21 Billionen Euro an zusätzlichem Bruttoinlandsprodukt erzielen.

Kann auch Künstliche Intelligenz (KI) helfen, Wissen an den Schulen besser zu vermitteln?

Prinzipiell ja. KI eröffnet die Chance auf neue Lernformate, etwa interaktive Explorationen oder adaptive Lernsysteme, die individuell auf den Wissensstand von Schülerinnen und Schülern reagieren.

Wie wirkt sich KI generell auf unser Wissen aus? Macht sie uns wirklich schlauer – oder leidet durch sie das eigenständige Denken?

Beides ist möglich. Die KI übernimmt lästige Routineaufgaben und kann uns in vielem produktiver machen. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass wir sukzessive eigene Fähigkeiten abbauen. Wenn wir Kompetenzen verlieren, die wir nicht mehr brauchen, ist das nicht so schlimm. Aber KI könnte uns auch oberflächlicher machen – und gerade bei der jungen Generation den Anreiz senken, sich durch persönliche Anstrengung eigenes Wissen und Verständnis anzueignen.

Was bringt gepauktes Zahlen- und Faktenwissen, das sich online in Sekundenschnelle abrufen lässt?

Klar, Fakten kann man googeln oder per KI abrufen. Diese Art von Wissen wird in Wirtschaft und Berufsleben an Bedeutung verlieren und damit auch in der Schule. Doch KI ersetzt nicht das tiefere Denken. Wer ständig auf Knopfdruck Antworten abruft, könnte sich daran gewöhnen, Dinge nicht zu hinterfragen. Man muss erst mal wissen, welche Fragen man stellt, und die Antworten einordnen können. Zentral bleibt die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen, Probleme zu erkennen und Strategien zu deren Lösung zu entwickeln. Ansonsten leiden – auch volkswirtschaftlich – Kreativität und Leistungsfähigkeit.

Als VWL-Professor halten Sie auch Lehrveranstaltungen ab. Hat der Vormarsch der KI die Arbeit mit den Studierenden verändert?

Darf ich aus dem Nähkästchen plaudern?

Sehr gerne sogar.

Wichtige Formate in der universitären Didaktik funktionieren nicht mehr. Ein Beispiel sind die traditionellen Schwerpunktseminare. Da bekommt man ein Thema, setzt sich im Idealfall wochenlang damit auseinander, schreibt eine Arbeit und trägt sie vor. Viele Studierende nutzen dafür mittlerweile KI, ohne sich tiefer mit dem Stoff auseinanderzusetzen. Die Arbeiten sind dann oft – anders als früher – gut geschrieben, aber inhaltlich dünn. Ich hatte in Seminaren schon Studierende, die ihre eigene Arbeit offenkundig nicht gelesen hatten und nicht in der Lage waren, inhaltliche Fragen zu beantworten.

Schriftliche Arbeiten und Prüfungen werden an den Universitäten also zum Auslaufmodell?

Die Art und Weise, wie wir Bildung an den Hochschulen vermitteln und überprüfen, dürfte sich jedenfalls stark verändern. Vermutlich werden wir künftig wieder stärker auf mündliche Prüfungen und das Verteidigen von Arbeiten setzen müssen. Nur so lässt sich erkennen, ob Studierende die Inhalte verstanden haben. Empirische Arbeiten, bei denen selbst Daten gesammelt und analysiert werden müssen, lassen sich vielleicht so gestalten, dass die KI wirklich nur ein Werkzeug darstellt.

Angesichts der demografischen Probleme wird Bildung auch zunehmend ein Thema für ältere Beschäftigte. Kann KI dieser Personengruppe helfen?

Ja. Wer dieses Werkzeug klug einsetzt, kann deutlich effizienter arbeiten – unabhängig vom Alter. Gerade wenn die Lebensarbeitszeit künftig steigt, was aus demografischen Gründen unausweichlich erscheint, müssen Beschäftigte ihre Kompetenzen kontinuierlich auffrischen. KI könnte zum Beispiel bei der Fort- und Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben helfen, die weniger Ressourcen für Schulungen haben als Großbetriebe.

Aber sinkt die Lernfähigkeit im Alter nicht deutlich ab?

Wir haben in einer Studie herausgefunden, dass kognitive Kompetenzen nur zurückgehen, wenn sie nicht genutzt werden. Wer gefordert wird, bleibt kognitiv fit. Menschen, die ihre Fähigkeiten regelmäßig nutzen, sei es zu Hause oder im Arbeitsumfeld, behalten sie bis ins hohe Alter. Das Weiterbildungssystem muss daher so gestaltet sein, dass Menschen aller Altersgruppen kontinuierlich lernen können – und wollen. Nur so werden wir angesichts der demografischen Entwicklung künftig im globalen Wettbewerb mithalten können. ■

Ludger Wößmann, 53,

ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Leiter des ifo Zentrums für Bildungsökonomik

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Auf dem Trampelpfad

Die Wirtschaft berappelt sich, viele Frühindikatoren drehen nordwärts. Wenn nur die Hitze nicht wäre

TEXT Bert Losse

Der Blick auf deutsche Frühindikatoren war für Prognostiker lange Zeit wenig erheiternd. Doch nun scheint die Konjunktur in Gang zu kommen: Der ifo-Geschäftsklimaindex ist im Juli auf 86,6 Punkte gestiegen, nachdem er bereits in den beiden Vormonaten zulegen konnte. Das auf der Befragung von rund 9000 Betrieben beruhende Konjunkturbarometer ist mehr als eine Befindlichkeitsstatistik: In der Vergangenheit zeigten drei Anstiege nacheinander oft eine konjunkturelle Wende an.

Zuvor hatte bereits der Einkaufsmanagerindex für die Industrie mehrere Monate die Schwelle von 50 Zählern überschritten, was als Wachstumssignal gilt. Im Juli stieg der Indikator dann überraschend deutlich auf 52,2 Punkte. Obendrein legte das Bruttoinlandsprodukt im zweiten Quartal um 0,2 Prozent zu. Das ist kein raketenhafter Sprung, und die Investitionen der Betriebe sind nach wie vor niedrig. Doch angesichts der globalen Krisen war dieses Plus nicht zu erwarten. „Die deutsche Wirtschaft befindet sich wieder auf dem Wachstumspfad“, sagt DekaBank-Chefökonom Ulrich Kater. Auch wenn es noch „ein Trampelpfad“ sei.

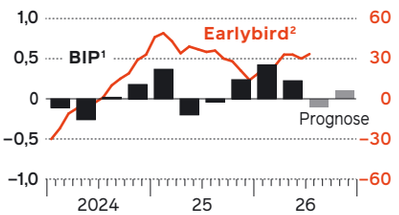
Im laufenden dritten Quartal könnte sich der Aufwärtstrend fortsetzen – und zwar in der gesamten Euro-Zone. In den kommenden Monaten seien konjunkturelle Impulse unter anderem durch den KI-Boom möglich, glaubt Jens Eisenschmidt, Chefvolkswirt Europa der Investmentbank Morgan Stanley. Bislang hätten davon vor allem die USA und Asien profitiert. Mittlerweile seien aber auch in europäischen Staaten Investitionen in Rechenzentren von rund 50 Milliarden Euro geplant.

Auch der Earlybird-Frühindikator, den die Commerzbank für die WirtschaftsWoche ermittelt, stützt den positiven Trend. Das Barometer legte im Juli um drei auf 33 Punkte zu. Der Indikator erfasst den Außenwert des Euro, die kurzfristigen Realzinsen sowie einen Welteinkaufsmanagerindex, in den die Indizes der USA, des Euro-Raums ohne Deutschland und Chinas eingehen. Grund für den Anstieg war die kräftige Aufhellung des US-Geschäftsklimas.

Die Commerzbank-Ökonomen gehen derzeit davon aus, dass „die deutsche Wirtschaft in den kommenden Quartalen in der Tendenz zulegen wird“. Doch gebe es neben dem US-Iran-Krieg einen weiteren Risikofaktor: die aktuelle Dürre. Der Wasserstand des Rheins etwa, eine zentrale Transportroute der Industrie, ist auf den niedrigsten Stand seit Beginn der Aufzeichnungen 1880 gefallen. Die Folgen der Hitze könnten das Wirtschaftswachstum im dritten Quartal um 0,1 Punkte drücken, warnen die Bankökonomen. ■

POSITIVER TREND

Bruttoinlandsprodukt und Earlybird-Konjunkturbarometer



¹ zum Vorquartal (in %); ² gewichtete Summe: kurzfrist. Nominalzins/effekt. realer Euro-Außenwert/ Einkaufsmanagerindizes; Quelle: Commerzbank

DIE KONJUNKTUR IN ZAHLEN

Über diesen QR-Code sind die wichtigsten deutschen Wirtschaftsindikatoren abrufbar

NACHGEFORSCHT

Junge Frauen: mehr Kinder dank Homeoffice

Homeoffice ist zur Normalität geworden. Schlägt der Wandel der Arbeitswelt auch auf die Familienplanung durch? Dieser Frage ist die Ökonomin Katharina Bettig von der TU Dresden in einer noch unveröffentlichten Studie nachgegangen. Sie vergleicht die Fertilität von Frauen in Homeoffice-Berufen mit Frauen in Tätigkeiten ohne diese Option.

Bettig: „Basis der Studie sind anonymisierte Abrechnungsdaten der Barmer Krankenkasse aus den Jahren 2018 bis 2024. Sie erfassten knapp 685 000 beschäftigte Frauen der Jahrgänge 1981 bis 2000. Weil in Deutschland mehr als 98 Prozent aller Kinder im Krankenhaus zur Welt kommen, lassen sich Geburten anhand von Abrechnungen fast vollständig erfassen. Ergebnis: Im Durchschnitt hat die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, keinen messbaren Einfluss auf die Geburtenrate. Doch hinter dem Durchschnitt verbirgt sich ein überraschender Gegensatz: Jüngere Frauen bekommen durch Homeoffice mehr Kinder – vor allem, wenn sie bislang kinderlos sind. Bei älteren Frauen, die häufig schon Kinder haben, ist es umgekehrt. Konkret: Bei Frauen, die zu Beginn der Pandemie zwischen 20 und 30 Jahre alt waren, steigt die Wahrscheinlichkeit einer Geburt um rund sieben Prozent – das entspricht etwa drei zusätzlichen Geburten pro 1000 Frauen und Jahr. Bei Frauen zwischen 31 und 39 Jahren sinkt sie um etwa 2,5 Prozent. Damit Homeoffice familienpolitisch wirkt, braucht es also ergänzende Rahmenbedingungen, etwa eine verlässliche Kinderbetreuung.“

Aufgezeichnet von Bert Losse

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Plädoyer für Ausgleichszölle

Denkfabrik China nutzt Exporte als strategisches Instrument. Europa muss sich gegen diese unfaire Handelspolitik zur Wehr setzen

TEXT Michael Hüther

Der deutsche Blick auf China ist ambivalent. Die Wohlstandsgewinne der Globalisierungsphase nach 1990 waren stark mit dem chinesischen Markt verbunden. Anders als in den USA, wo der erste Chinaschock nach 2000 zu einem erheblichen Verlust an Industriejobs führte, stärkten der Handel mit China und die Direktinvestitionen dort die deutsche Industrie.

China ist unverändert ein wirtschaftliches Schwergewicht. Auch mit den für das Land enttäuschenden – und fragwürdigen – 4,7 Prozent Wachstum im ersten Halbjahr bewegt sich die Volksrepublik in Dimensionen, von denen viele Industrienationen weit entfernt sind. Doch aus dem Antrieb für Wohlstandsmehrung ist eine Bedrohung auf technologischer Augenhöhe geworden. Während der deutsche Export nach China schwächelt, erreichen die chinesischen Importe bei uns immer neue Höchststände.

Es ist der Chinaschock 2.0.

Was wie überlegene chinesische Wettbewerbsfähigkeit erscheint, beruht in erheblichem Maß auf politischen Verzerrungen. Ausdruck finden sie in Chinas Warenhandelsüberschuss, der 2025 mit rund 1,2 Billionen US-Dollar ein Rekordniveau erreichte. Der Leistungsbilanzüberschuss stieg auf 3,7 Prozent des BIP – das höchste Niveau seit 2010. Die Zahl ist Symptom eines Wirtschaftsmodells, das strukturell unter Druck steht und den Außenhandel strategisch nutzt, weil die Binnenquellen des Wachstums versiegen.

Wer China verstehen will, muss die politische Dimension des Wirtschaftswachstums begreifen. Die Kommunistische Partei hat seit Deng Xiaopings Führung (1979–1997) einen impliziten gesellschaftlichen Vertrag mit dem Volk geschlossen: Wohlstand gegen Unterwerfung. Dieses Arrangement funktioniert nur, wenn die Wirtschaft wächst. Stagnation ist nicht nur ein ökonomisches Problem, sondern bedroht auch das politische System. Das erklärt, warum Peking den Wechsel von einem export- und investitionsgetriebenen Wachstum hin zu einem konsumgestützten Modell so lange hinausschiebt. Der Export als Wachstumsmotor ist politisch bequemer.

Das inländische Wachstumsmodell steht auf zwei beschädigten Säulen. Die Immobilienkrise schwelt weiter, ein Ende des Preisverfalls ist nicht absehbar – und da chinesische Haushalte einen sehr hohen Anteil (70 Prozent) ihres Vermögens in Wohneigentum halten, erschüttert jede Preiskorrektur nicht nur Bilanzen, sondern Lebensplanungen. Hinzu kommt eine anhaltend hohe Jugendarbeitslosigkeit. Pekings Antwort – ein Fünfjahresplan mit Konsumzielen von 60 Billionen Yuan bis 2030 – ist ein stumpfes Instrument.

Menschen verändern ihr Verhalten nicht auf Anweisung, sondern in Reaktion auf Anreize und institutionelle Rahmenbedingungen. Solange das Sozialsystem rudimentär bleibt und Immobilienvermögen erodieren, wird kein Plan ausreichend privaten Konsum mobilisieren. Auch demografisch verschärft sich die Lage: Die Erwerbsbevölkerung schrumpft seit 2014, die Geburtenrate liegt historisch niedrig bei 1,0 Kindern pro Frau, in den Metropolen sogar nur bei 0,7.

„Wer wie China unlauteren Wettbewerb betreibt, kann sich nicht auf Freihandelsprinzipien berufen"

MICHAEL HÜTHER, 64,
—
ist seit 2004 Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln.

FOTO: PR/UTA WAGNER

YUAN RUND 30 PROZENT UNTERBEWERTET

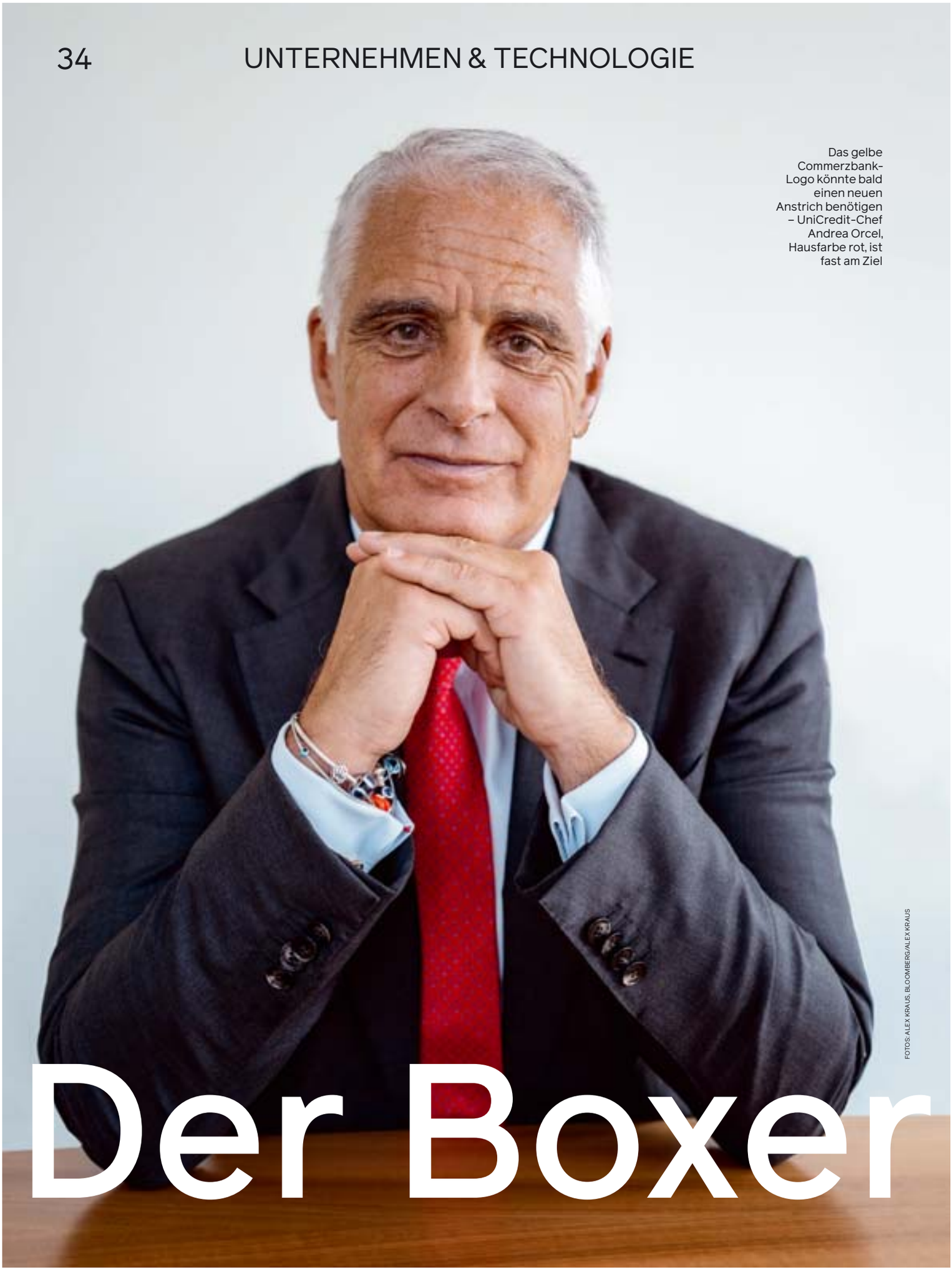
Unter diesen Bedingungen ist der Exportmarkt zum zentralen Ventil für planwirtschaftlich erzeugte Überkapazitäten geworden – ermöglicht durch massive staatliche Subventionen. Nach einer OECD-Studie gehen mehr als die Hälfte der globalen Marktanteilsgewinne Chinas zwischen 2005 und 2023 auf den Subventionseinsatz zurück.

Hinzu kommt die Währungspolitik. Das IW schätzt die Unterbewertung des Yuan auf bis zu 30 Prozent. Ursache ist die Weigerung der chinesischen Regierung, den Wechselkurs auf die massiven Preisdivergenzen seit 2020 reagieren zu lassen. Zwischen Januar 2020 und Januar 2025 haben sich europäische Erzeugerpreise gegenüber chinesischen um über 40 Prozent verteuert – der Yuan hätte aufwerten müssen, hat er aber nicht.

Knapp die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen im Wettbewerb mit China berichtet von Preisunterbietungen um mehr als 30 Prozent. Preisunterschiede dieser Größenordnung tragen zur Deindustrialisierung Europas bei und kosten Deutschland grob geschätzt 400 000 Arbeitsplätze.

Was folgt daraus? Die Antwort lautet: Ausgleichszölle – nicht als protektionistischer Reflex, sondern als ordnungspolitisches Gebot. Wer unlauteren Wettbewerb betreibt, kann sich nicht auf Freihandelsprinzipien berufen. Europa sollte dabei in enger Abstimmung mit den USA vorgehen und die Höhe der Zölle an den nachweisbaren unfairen Vorteilen Chinas orientieren. Die Angst vor Retorsionsmaßnahmen ist kein guter Ratgeber. ■

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

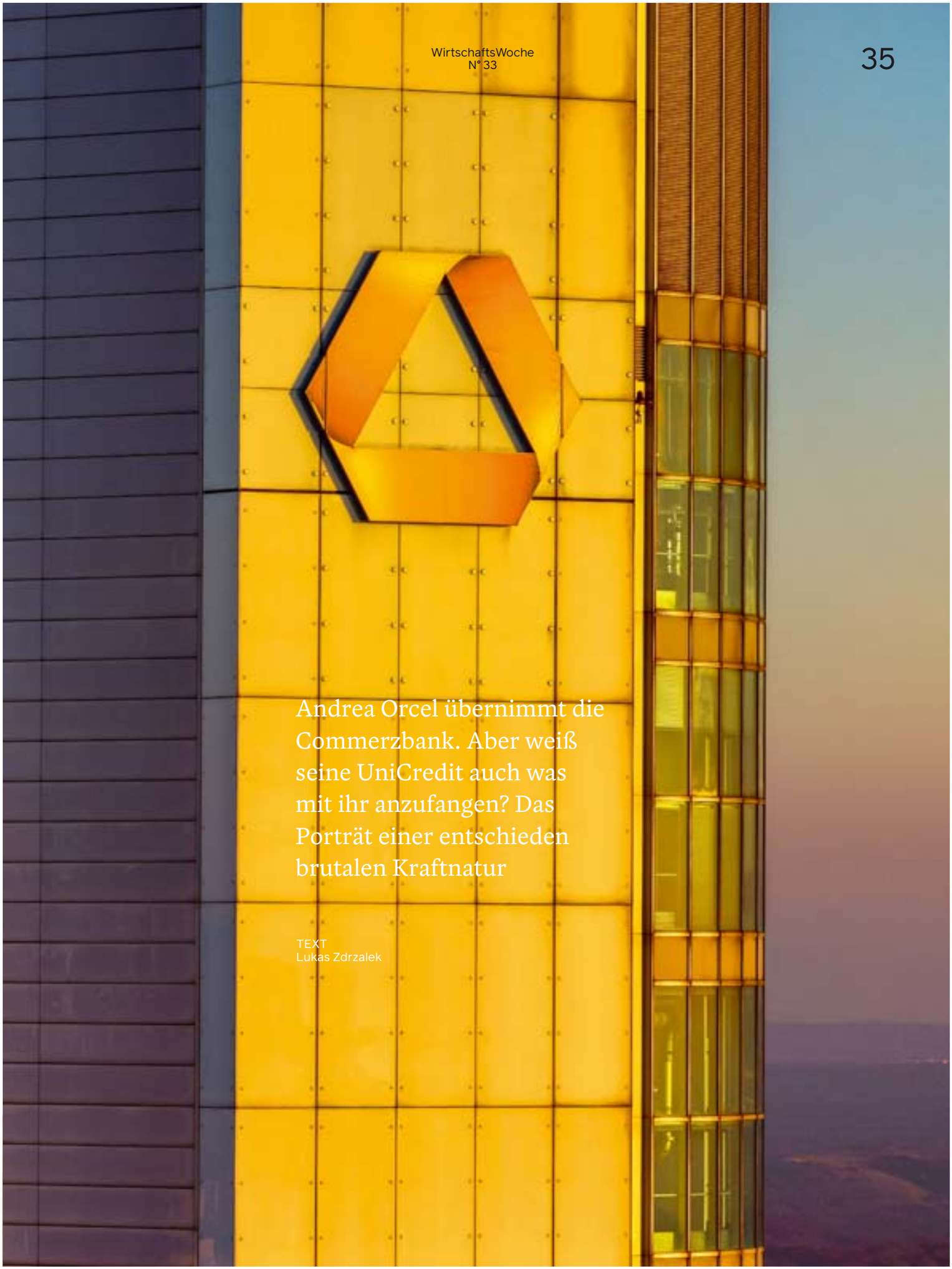


Das gelbe Commerzbank-Logo könnte bald einen neuen Anstrich benötigen – UniCredit-Chef Andrea Orcel, Hausfarbe rot, ist fast am Ziel

FOTOS: ALEX KRAUS, BLOOMBERG/ALEX KRAUS

Der Boxer

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.



Andrea Orcel übernimmt die Commerzbank. Aber weiß seine UniCredit auch was mit ihr anzufangen? Das Porträt einer entschieden brutalen Kraftnatur

TEXT
Lukas Zdrzalek

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Andrea Orcel kann herzlich einnehmend lachen, wenn man ihn amüsiert. Er hat sich an einem Nachmittag Mitte Juli aus seinem Büro in Mailand in die Videokonferenz geschaltet, trägt eine rote Krawatte zum blassblauen Hemd, wie immer – und ist sehr belustigt: Eine halbe Minute lacht er, kringelt sich fast in seinem Stuhl. Dabei lag die Frage doch nahe, welcher Journalist würde sie sich dieser Tage entgehen lassen: Was hat sein Managementstil mit den Sportarten zu tun, die er favorisiert?

Orcel fährt Ski. Und Wasserski.

Und er boxt.

Der Banker fängt sich, sagt, fürs Protokoll, da gebe es „nicht viele Parallelen", er gehe diesen Sportarten nach, „weil ich in meiner Freizeit wirklich von der Arbeit abschalten möchte". Beim Wasserskifahren oder Boxen gelinge ihm das besonders gut, weil er sich „vollständig auf das konzentrieren" müsse, „was ich gerade tue". Andernfalls riskiere er, zu stürzen – oder „einen Treffer meines Gegners" zu kassieren.

BRUTALE ENTSCHLOSSENHEIT

Orcel boxt also. Na klar. Teilt gerne aus. Runde für Runde. Bis der Gegner angezählt ist. Er seine Siegerfaust ballen kann. So stellt man es sich jedenfalls vor: Orcel hat die Commerzbank durch den Ring gejagt und niedergerungen, das Geldinstitut, das sich lange wehrte, und die Bundesregierung gleich mit, die seine Rauflust, seinen Kampfesmut unterschätzt haben.

Frankfurt und Berlin wedelten mit der ungeschriebenen Höflichkeitsregel der Wirtschaft: Kein Unternehmen übernimmt einen anderen Konzern, wenn dessen Management sich wehrt, erst recht nicht im Fall der Finanzinstitution eines befreundeten Landes. Orcel hat auf die Konvention gepfiffen. Und jetzt ist er fast am Ziel, es fehlt nur noch der erlösende Gong: Orcel besitzt fast 50 Prozent des zweiten großen Geldhauses der Republik. Schon in diesen Tagen könnten die Verhandlungen für ein Aufgehen der Commerzbank in Orcels UniCredit beginnen.

Wer ist dieser boxende Manager, dieser in Rom geborene Banker, der bald zu den einflussreichsten Managern der deutschen Wirtschaft zählen wird? Wie ist ihm gelungen, was anfangs nur wenige Branchenkenner für möglich hielten? Und was haben seine Mailänder Bank und er mit dem Frankfurter Geldinstitut vor?

Als sich im Frühjahr abzeichnete, dass Orcel das Duell gewinnen könnte, hat die WirtschaftsWoche begonnen, mit Wegbegleitern und Mitarbeiterinnen zu sprechen, mit Commerzbankern und Führungskräften anderer Institute. Auch ließ Orcel sich begleiten, war mehrfach zu Gesprächen bereit. So gewann das Bild eines Managers Kontur, der strategisch stringent und mit caesarenhafter Tatkraft ein europäisches Finanzimperium aufbauen will. Und der dabei so hartleibig und listig vorging, dass die Commerzbank ihn immer wieder unterschätzt hat.

Aber kann der bevorstehende Zusammenschluss der Banken jetzt, wo die Übernahme bald gelungen ist, erfolgreich sein, – nach diesem erbitterten Kampf? Wird ein fusionierter Konzern mehr Umsatz und Gewinn erwirtschaften als zwei separate Banken? Allen voran Commerzbanker empfinden Orcels Entschlossenheit als Brutalität, seine Hartnäckigkeit als Vandalismus und seine Raffinesse als Arglist. Nur ist Orcel darauf angewiesen, dass sich die Angestellten hinter der neuen Führung, hinter ihm versammeln, sonst zerbröselt sein neuer Geldtempel noch vor dem Richtfest.

Das ist daher die Frage aller Fragen: Kann Orcel, der Boxer, nicht nur austeilen – sondern auch Konsens, ja Harmonie organisieren?

Ein Vormittag im Juni. Orcel trägt seine Uniform, das blassblaue Hemd, die rote Krawatte, und steht ganz vorn in einem Hörsaal der Frankfurt School of Finance, eine Art Kaderschmiede der deutschen Banken. Vor ihm sitzen Hunderte Mitarbeiter der deutschen UniCredit-Tochter HypoVereinsbank (HVB), an der Wand flimmern Folien seiner Präsentation: Der Chef bläut seinem Team die Stärken eines italienisch organisierten Bankings ein.

Und sagt gleich, warum Deutschland mehr davon braucht, weshalb Mailänder und Frankfurter sich „ergänzen in hohem Maße". So zähle die Commerzbank „kleinere mittelständische Unternehmen" zu ihren Kunden, die Tochter HVB eher „größere Mittelständler". Auch „konzentrieren wir uns auf vermögende Kunden", sagt Orcel, während die Commerzbank stärker auf das „breite Privatkundengeschäft" fokussiere. Zudem ergänzten sich die Banken regional: „Wir sind insbesondere im Norden und im Süden stark, die Commerzbank in den übrigen Teilen des Landes."

WILLKOMMEN IN FRANKFURT?

Orcels Problem: Die Frankfurter sehen Unvereinbarkeiten und Gegensätze, wo die Mailänder Komplementaritäten und Ergänzungen sehen. Von Anfang an. Also der Reihe nach.

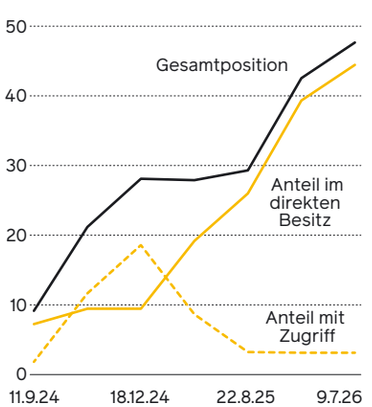
Im Sommer 2024 kauft Orcel bereits die ersten Commerzbank-Aktien, als sich abzeichnet, dass der Bund bei dem Institut aussteigt. Die Regierung war nach der Finanzkrise 2008 als Großaktionär eingestiegen, um die Commerzbank vor dem Untergang zu bewahren. Im September 2024 kauft Orcel dem Bund weitere fünf Prozent Aktien ab. Im Einvernehmen mit Berlin, wie er betont, im Hörsaal vor den Mitarbeitern, aber auch bei den anderen Gesprächsterminen mit der WirtschaftsWoche: „Wir wurden eingeladen", die Papiere zu erwerben.

Orcel wirkt mitunter angefasst, wenn er das erzählt. Er gestikuliert, knallt seine Handkanten auf einen Tisch. Und berichtet weiter, anfangs Willkommenssignale des Commerzbank-Managements empfangen zu haben. Erst nach dem Kauf der Aktien im September habe die Bank sein Engagement „plötzlich" als „feindlichen Akt" empfinden wollen.

Die Emotionalität passt zu Orcel: Ein bekannter britischer Banker hielt vor Jahren einmal fest, er könne seine „Fassung auf sehr italienische Weise verlieren". Zu Orcel passt auch, dass er die Botschaft von

CHRONIK EINER ÜBERNAHME

Anteil der Commerzbank-Aktien im direkten Besitz und im Zugriff von UniCredit (in Prozent)



Quelle: Unternehmensangaben

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

der angeblich freundlichen Übernahme und der überraschenden Gegenwehr stets in andere Worte kleidet, aber bei allen Treffen präzise runterbetet – so wie ein paar weitere Botschaften, die ihm besonders wichtig sind. Dazu später mehr.

Derartige Wiederholungen, sagt ein mit Orcel bekannter Vorstand einer anderen Bank, seien typisch für seinen Management- und Führungsstil. „Er ist so gut wie wenige andere darin, eine Strategie auszuarbeiten und sie durchzupeitschen." Offenbar auch kommunikativ.

Commerzbanker streiten die Plötzlichkeit ihrer Gegenwehr ab. Orcel hätte mit ihnen vor seinem Einstieg Gespräche führen, einen gemeinsamen Plan ausarbeiten müssen. Nur dann sei eine Übernahme freundlich.

Die für den Verkauf der Commerzbank-Aktien verantwortliche Behörde, die Finanzagentur des Bundes, wiederum erklärt auf Anfrage, sie habe nicht nur UniCredit ansprechen lassen, sondern sogar „eine größere Anzahl von Investoren". Es habe ein „marktübliches Auktionsverfahren" stattgefunden.

ES GIBT KEIN ZURÜCK

Und so sträubt sich im Herbst 2024 die Commerzbank. Und beginnt, sich zu wehren. Sie verlangt, dass Orcel einen Plan vorlegt für eine gemeinsame Zukunft. Und arrondiert unter der Regie der seit Oktober 2024 amtierenden Vorstandschefin Bettina Orlopp die eigene Strategie. Die Managerin setzt dem Konzern höhere Finanzziele, streicht Stellen. Und hofft, dass der Aktienkurs der Commerzbank steigt, dass die Übernahme für Orcel sündhaft teuer gerät – dass er seine Pläne aufgibt.

Orcel denkt nicht daran. Und er kennt sich aus mit feindlichen Übernahmen, hat schon seine Abschlussarbeit an der Universität über das Thema verfasst. Nach dem Studium landet er alsbald bei Midland Montagu und Goldman Sachs im Investmentbanking: Es ist die bestbezahlte Sparte der Finanzbranche. Deren Mitglieder assistieren Unternehmen bei Übernahmen und überlegen, mit welchen Zukäufen Konzerne Wachstum generieren, sie Synergien heben können.

Orcel sekundiert bei spektakulären Übernahmen, etwa 1998 bei der Fusion von Credito Italiano und die Unicredito zur UniCredit – und erarbeitet sich Legendenstatus. Kundige nennen Orcel in Anlehnung an zwei große Fußballkünstler den „Ronaldo des Bankings". Diesem Ruf versucht er offenkundig bei der Commerzbank gerecht zu werden. Er pirscht sich 2025 weiter an sie heran, kauft trotz eines steigenden Commerzbank-Kurses noch mehr Aktien. Dabei hat längst auch die Bundesregierung Widerstand gegen eine Übernahme angemeldet.

Orcel kümmert's nicht. Im Sommer 2025 meldet er, knapp 30 Prozent aller Commerzbank-Aktien zu besitzen. 30 Prozent. Es ist ein Wendepunkt. Aber für die Frankfurter bloß: eine neue Zahl.

Im Top-Management der Commerzbank gibt man sich auffällig gelassen. Aus ihm verlautbart, wenn er wolle, könne Orcel die Aktien doch jederzeit wieder verkaufen, etwa mithilfe spezieller Finanz- ▶

Commerzbank-Chefin Bettina Orlopp hat sich zwei Jahre gegen eine Übernahme durch die italienische Großbank UniCredit gewehrt

„Wir sind im Norden und im Süden stark, die Commerzbank in den übrigen Teilen des Landes"

UniCredit-Chef Andrea Orcel

FOTO: LAIF/ANNA ZIEGLER

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Die Zentrale der Commerzbank in der Frankfurter Innenstadt, umgeben von den Hochhäusern etlicher anderer Institute

instrumente. Übernahmespezialisten argumentieren dagegen, Orcel sei spätestens jetzt dazu verdammt, die Übernahme durchzuziehen. UniCredit drohe ein herber Kurssturz, sollte Orcel die Commerzbank-Aktien wieder verkaufen, die er zuvor bei steigenden Preisen erworben habe.

ENTTÄUSCHUNGSVORWÜRFE

Kundige ahnen nicht nur wegen Orcels Anteilsausbaus auf 30 Prozent, sondern auch wegen seiner, nun ja, streitbaren Kommunikation, dass er bald schon mehr Commerzbank-Aktien kaufen wird. Noch im Herbst 2024 konnten Beobachter Aussagen Orcels so interpretieren, als wolle er die Commerzbank nur mit deren Zustimmung übernehmen. Das ist, wohlwollend betrachtet, ein legitimer rhetorischer Kniff, vielleicht ein Versuch der Gunstgewinnung, während er die Anteile doch nur aufgestockt hat. Blick man missgünstig auf Orcel, ist von Täuschung zu sprechen, schlicht weil er mit der Aufstockung der Aktien eine Übernahme vorbereitet. Später wird Orcels Kommunikation klarer: Im September 2025 schließt er schon nicht mehr aus, ein Übernahmeangebot zu unterbreiten, auch gegen den Willen der Bundesregierung.

17. Juni 2026. Seit einigen Wochen läuft das Übernahmeangebot der UniCredit für die Commerzbank, trotz des Widerstandes aus Berlin. „Wieso geht er derart aggressiv vor?“, wundert sich in jenen Tagen ein Commerzbanker.

Orcel gibt die Antwort im Frankfurter Taunusturm gleich neben der Commerzbank-Zentrale. Er hat in einem Eckbüro der UniCredit-Dependance mit riesiger Fensterfront Platz genommen: Halb Frankfurt liegt ihm, dem Mann mit der roten Krawatte, hier zu Füßen.

Orcel setzt an: Er habe „der anderen Seite viel Zeit gegeben, ein gemeinsames Projekt aus unserem Engagement zu machen“, auch „etliche Briefe“ nach Berlin geschrieben, ohne Reaktion. „Ich bitte deshalb um Verständnis dafür, dass wir sehr viel Geld investiert haben und im Interesse unserer Aktionäre ein Übernahmeangebot unterbreitet haben.“

Das sitzt. Die Commerzbank und die Regierung, das ist Orcels Botschaft: Sie haben sich selbst aus dem Ring geworfen.

Und er wiederholt sie im Videotelefonat im Juli. Ebenso spricht er bei allen drei Zusammenkünften davon, wie sehr ihn die Kampagne der Commerzbank gegen die Übernahme ärgere. Wie frustrierend es sei, dass sich Menschen „von einem rein emotional geprägten Narrativ beeindrucken lassen“. Bei dem Auftritt vor Mitarbeitern in Frankfurt erklärt er: „Ich war von der Aggressivität enttäuscht.“

Orcels Furor wirkt kalkuliert: Er hat selbst zur Eskalation beigetragen. Erst im April 2026 verbietet die Finanzaufsicht Bafin UniCredit einen Social-Media-Post, in der sie die Commerzbank schlechtredete. Orcel erklärt den Post mit einer „Fehlübersetzung“, für die sich sein Haus entschuldigt habe. Ebenso kalkuliert wirkt, dass er aus seinem Furor ein Übernahmeangebot ableitet, es mit seinem Ärger begründet. Aber neu ist ein derartiges Vorgehen für ihn nicht. Er hat schon mal etwas Ähnliches unternommen.

„Andrea hätte sich wohl als gescheitert empfunden, wäre er nicht Chef geworden“

Ein Top-Manager einer europäischen Bank über Andrea Orcels Ambitionen

FOTO: SHUTTERSTOCK

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Orcel leitet seit 2012 die Investmentbanksparte der Schweizer Großbank UBS und soll ab 2019 die Geschicke des spanischen Wettbewerbers Santander lenken: Er steht damals vor der Erfüllung seines Berufstraums. „Andrea hätte sich wohl als gescheitert empfunden, wenn er nicht Vorstandschef geworden wäre“, schildert ein Top-Manager einer europäischen Großbank seinen Eindruck von Orcel.

Doch die Spanier sagen in letzter Minute ab. Sie hätten Orcel eine Ablöse zahlen müssen, weil mit dessen Wechsel Bonizahlungen bei der UBS erloschen wären. Die Ablösesummen steigen im Lauf der Verhandlung, zuletzt stehen 50 Millionen Euro im Raum – Santander zieht die Reißleine. Orcel klagt auf Zahlung des entgangenen Gehalts, das er als Santander-Chef hätte erhalten sollen. Und ist mit der Klage recht erfolgreich: Ein Gericht spricht ihm 44 Millionen Euro zu.

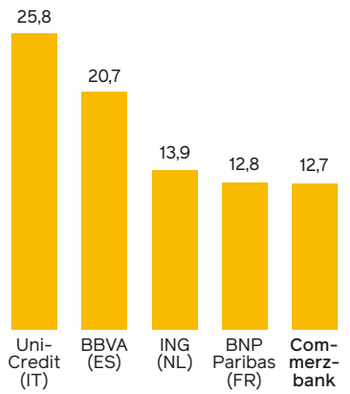
Die Kritik an Orcels Feldzug gegen Santander ist bis heute groß. Gerade Commerzbanker echauffieren sich: So viel Geld für einen Job, den er nie angetreten hat – gierig sei das! Aber die Episode hätte ihnen vor allem eine Warnung sein können.

Dennoch glauben sie monatelang, Orcels Übernahmeangebot sei nicht bedrohlich. Eine Annahme ist das, in die Orcel die Deutschen fast hineingequatscht hat, weil er wiederholt erklärt, seinen Anteil mit dem Angebot nur von knapp unter 30 Prozent auf knapp mehr als 30 Prozent erhöhen zu wollen. Zugleich unterschätzen die Deutschen die Italiener. Das Übernahmeangebot wirkt lange Zeit nicht lukrativ für Commerzbank-Aktionäre: Warum sollten sie es annehmen?

Anfang Juli 2026 meldet UniCredit, fast 50 Prozent der Commerzbank-Aktien zu besitzen. Sie kauft die Papiere nicht einfach von gewöhnlichen Aktionären. Stattdessen setzt UniCredit auf verbundene Investmentbanken, die im großen Stil Derivate nutzen, spezielle Finanzinstrumente also. Warum das für die Investmentbanken lukrativ ist? Noch unklar. Auch daher wittert die Commerzbank Kungeleien, als das Derivate-Mikado im Frühjahr bekannt wird. Sie alarmiert ▶

RENDITEPERLE AUS MAILAND

Die Eigenkapitalrendite einer Bank misst den Gewinn in Relation zu den Kapitalreserven einer Bank (in Prozent)



Stand: 1. Quartal 2026; Quelle: Unternehmen

work awesome
die brand eins Konferenz
26/11/2026 Bolle Festsäle, Berlin

Willkommen in der Zukunft der Arbeit!
Wie lassen sich innovative Lösungen für die drängenden Probleme unserer Zeit schaffen und gleichzeitig die enormen Chancen ergreifen, die sich aus den Herausforderungen ergeben? Wie können wir Arbeit nicht nur besser denken, sondern besser machen? Die work awesome bietet Einblicke in die Tools, Fähigkeiten, Strukturen und Strategien, die notwendig sind, um heute die Arbeitswelt von morgen zu gestalten.

Unter anderem auf unserer Bühne:

Dr. Christian Groh
Vorstandsvorsitzender
Schwarz Corporate Solutions

Prof. Dr. Katharina Zweig
Professorin für Informatik
TU Kaiserslautern

Ragnhild Struss
Geschäftsführende Gesellschafterin
Struss & Claussen

Dr. Sandra Wolf
Geschäftsführende Gesellschafterin
Riese & Müller

Jetzt Ticket sichern!
b1.de/work-awesome
Jetzt Partner werden!

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Jens Weidmann, Aufsichtsratchef der Commerzbank, dürfte in möglichen Übernahmeverhandlungen eine wichtige Rolle spielen

die Aufsicht BaFin. Es hilft aber nichts. Und jetzt?

Mit seinem Anteil von fast 50 Prozent hält Orcel auf der Hauptversammlung der Commerzbank die Mehrheit, weil normalerweise nicht alle Investoren zu den Aktionärstreffen erscheinen. Er könnte damit die Aufsichtsräte der Bank, die den Vorstand um Commerzbank-Chefin Orlopp kontrollieren, austauschen. Und ihm genehme Aufsichtsräte könnten den Vorstand nach seinem Gusto besetzen.

In der Commerzbank kippt die Stimmung unterdessen ins Resignative: „Die Kollegen denken: Das war's", sagt ein Manager. Und Angst macht sich breit, dass der Commerzbank das Schicksal der deutschen UniCredit-Tochter HVB droht.

Die Italiener haben das in München beheimatete Institut 2005 einvernehmlich gekauft. Damals beschäftigt es 26 000 Mitarbeiter, heute 8500. Überhaupt sparen die neuen Eigner der HVB, wo es nur geht, zumal seit Orcels Amtsantritt als UniCredit-Chef im Jahr 2021. „Nach der vierten Sparrunde habe ich gedacht: Mehr geht nicht", sagt ein ehemaliger UniCredit-Manager. „Aber dann kam die fünfte, sechste und siebte Runde." Und so ähnlich läuft es bei der Mutter. Zugleich vereinfacht Orcel bei UniCredit interne Abläufe, setzt auf „Produktfabriken" mit stark standardisierten Finanzprodukten. Mit der Folge, dass der Manager mit grandiosen Kennzahlen glänzt: Die Tochter HVB hat zuletzt ebenso wie ihre Mutter eine Rendite von 22 Prozent erwirtschaftet. Und UniCredit ist brutal effizient, muss nur 35 Cent ausgeben, um einen Euro einzunehmen.

Solche Leistungsnachweise reichen Orcel offenkundig nicht. Bei zwei Zusammenkünften hebt er die Börsenperformance, die Gewinne der UniCredit-Aktie inklusive Dividenden hervor, die in den vergangenen Jahren 1150 Prozent betragen habe. Einmal erwähnt er fast beiläufig, das Papier sei „weltweit" die Aktie, die in den vergangenen fünf Jahren „die höchste Rendite geliefert" habe – gleich hinter dem gehypten Chiphersteller und KI-Boomer Nvidia aus den USA.

„Nach der vierten Sparrunde habe ich gedacht: Mehr geht nicht. Dann kam die fünfte"

Ein Ex-Manager von UniCredit über die Sparorgien seines Ex-Arbeitgebers

Für die Commerzbank folgt daraus, dass sie ein Effizienzstar sein soll: Zwar will Orcel die Commerzbank und die HVB erst in einigen Jahren zusammenführen. Aber er hat bereits vor Monaten angekündigt, 7000 Stellen abzubauen. Und weitere könnten folgen. Auch möchte Orcel das globale Geschäft der Deutschen zurechtstutzen. „Das passt auch nicht zu UniCredit, die als Osteuropabank positioniert ist", sagt ein Finanzexperte. Die Commerzbank verteidigt ihr internationales Geschäft mit dem Argument, es sei für den deutschen Mittelstand unerlässlich.

Der deutsche Mittelstand. Das ist natürlich ein Signalbegriff. Ein Reizwort. Ein Politikum. Das ist auch Orcel bewusst, der sich im jüngsten Gespräch, dem Videocall im Juli aus seinem Mailänder Büro, ganz handzahm gibt: „Selbstverständlich stehen wir zur Finanzierung des Mittelstands." Im Übrigen sei UniCredit eine „föderal strukturierte Bank", womit er wohl Bedenken entgegentreten will, Mailand setze Frankfurt nach einem Zusammenschluss enge Grenzen, welche Firmen zu welchen Bedingungen Kredite erhielten. Und spricht dann wie ein Sieger, der den Verlierer trösten will: „Was geschehen ist", sei geschehen: „Unsere Aufgabe besteht nun darin, nach vorne zu schauen."

UND JETZT – NACH VORN?

Der konziliante Orcel: Ihn gebe es tatsächlich, meint Florian Schwarz, Betriebsratschef der HVB. Er sagt in einem von der Pressestelle angebotenen Gespräch, Orcel sei „offen für den Dialog und hört zu", suche „aktiv das Gespräch". Schwarz hebt auch Vorruhestandsregeln hervor, „die sich am Übergang in die abschlagsfreie Rente orientieren". Und ein Wegbegleiter Orcels, der zugleich vor dessen „Hitze" warnt, findet, Orcel könne durchaus „charismatisch sein" und „Leute begeistern".

Allerdings ist Orcel bei der HVB auch nicht mit einer derart großen Staubwolke eingeritten wie bei der Commerzbank. Kann er die Frankfurter mit Charme und Zugeständnissen dennoch für eine gemeinsame Zukunft begeistern, zumindest die Leistungsträger, die er halten will? Wird aus feindlich doch freundlich? Können 1 plus 1 noch mindestens 2 ergeben?

FOTO: F.A.Z.–FOTO/FRANK RÖTH

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

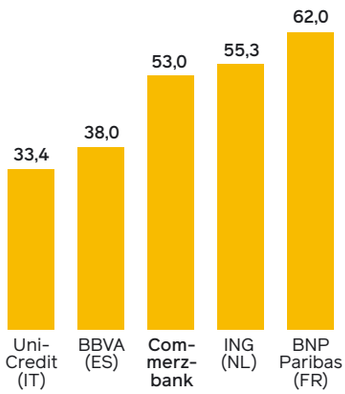
UniCredit hat schon etliche Banken übernommen. Aber selbst bei von allen Seiten erwünschten Fusionen ist 1 plus 1 nie 2. Firmen und Privatleute, die bei beiden Instituten Kunde sind, wickeln über ein fusioniertes Geldhaus oft weniger Geschäfte ab. Sie diversifizieren, wollen nicht abhängig sein. Suchen sich neue Institute. Die Deutsche Bank buhlt bereits um sie.

Zudem besteht bei Übernahmen immer das Risiko, dass gute Mitarbeiter einen Konzern verlassen, weil sie um ihren Job bangen. Bei der UniCredit kommt hinzu, dass Commerzbank-Mitarbeiter womöglich nur noch mäßig motiviert sind. Und dass Leistungsträger das Weite suchen, weil sie nach Orcels rüdem Auftritt keine Lust mehr auf einen wie ihn haben. Weil sie sich verprellt fühlen.

Natürlich gibt sich der UniCredit-Chef bei dem Videocall Mitte Juli überzeugt, dass der Zusammenschluss erfolgreich sein wird. Er wirkt fast unbekümmert, sorglos: „Ich bin zuversichtlich, dass die Mitarbeitenden der Commerzbank erkennen werden, wie weit viele der im Markt verbreiteten Vorstellungen von der Realität entfernt sind, sobald wir mit ihnen in den Austausch treten“, sagt Orcel. Insbesondere die Arbeitnehmervertreter, die so sehr gegen die Übernahme angekämpft haben, würden feststellen, „dass wir offen für einen Dialog“ seien, „ausschließlich an einer Erfolgsgeschichte interessiert sind“.

EFFIZIENTE ITALIENER

So viel Cent geben europäische Banken im Schnitt aus, um einen Euro einzunehmen



Stand: 1. Quartal 2026; Quelle: Unternehmen

Ende Juli stellt UniCredit seine Halbjahreszahlen vor. Orcel gibt, mal wieder, den Boxer. Er teilt aus, keilt. Er könne eine Hauptversammlung einberufen, mit seiner De-facto-Mehrheit den Aufsichtsrat austauschen, seinen Plan umsetzen lassen. Und er wolle verhandeln: mit der Regierung, dem Betriebsrat. Der Vorstand um Orlopp fehlt in Orcels Liste der Verhandler, obwohl das Management sein erster Adressat sein müsste.

Womöglich ist die Vorstellung des kühnen Strategen Orcel, die Commerzbanker würden seine guten Absichten schon erkennen, genauso naiv wie der lange gehegte Glaube der Commerzbank, sie könne Orcel abschütteln. ■

Ab dem 3.8. anhören:
faz.net/sommerserie
Die großen Fragen der Menschheit
Die Sommerserie im F.A.Z. Podcast für Deutschland.
Können wir ewig leben? Wie besiegen wir den Krebs? Und wie wird Künstliche Intelligenz unsere Welt revolutionieren? Mit den großen Menschheitsfragen im Gepäck reist F.A.Z.-Redakteur und Podcast-Host Simon Strauß nach Lindau am Bodensee. Jedes Jahr treffen sich hier Nobelpreisträger und junge Wissenschaftler aus aller Welt. Ein Gipfeltreffen der Spitzenforschung. Und die F.A.Z. ist mit dabei.
Sechs Folgen lang den klügsten Köpfen der Welt zuhören – und wertvolle Erkenntnisse gewinnen.
Ab dem 3. August exklusiv im F.A.Z. Podcast für Deutschland unter faz.net/sommerserie

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Unvollendetes FLUGOBJEKT

Boeings Top-Modell 777X bei einem Demonstrationsflug

Der Langstreckenjet 777X sollte Boeings großer Zukunftsflieger werden. Stattdessen wurde er zum größten Problem der Firmengeschichte

TEXT Rüdiger Kiani-Kress SATELLIENBILD LiveEO

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Der Flughafen Paine Field bei Seattle im US-Bundesstaat Washington hält viele Rekorde. Das Terminal hat den wohl reichsten Eigentümer der Branche, die gut 15 Billionen Dollar schwere Investmentgesellschaft BlackRock. Auf dem Gelände steht das größte Gebäude der Welt, mit rund 13 Millionen Kubikmetern umbautem Raum. Bis 2023 fertigte der weltgrößte Flugzeughersteller Boeing dort das einst größte Verkehrsflugzeug der Welt, den Jumbo 747.

Inzwischen ist der in der Branche PAE abgekürzte Airport auch der wertvollste Langzeitparkplatz der Welt. Auf den Rollfeldern und Wegen rund um die knapp 2800 Meter lange Startbahn stehen neben aktiven Linienflugzeugen seit 2021 immer mehr hochmoderne Langstreckenjets, wie Satellitenbilder zeigen. Mit ihrem Katalogpreis von zusammengerechnet bis zu 13 Milliarden Dollar warten sie darauf, bewegt zu werden. Zu den rund drei Dutzend meist türkisfarbenen unlackierten Fliegern kommt alle paar Wochen ein neuer dazu.

Über den Rekord spricht Boeing lieber wenig. Die türkisen Riesen sind Exemplare der 777X. Die ist zwar das wichtigste Zukunftsmodell des Konzerns und ein Verkaufserfolg, aber auch sein größtes Problem. Weil Boeing die ersten Exemplare, statt wie geplant im Jahr 2020, frühestens im Frühjahr 2027 ausliefern kann, belastet das Modell Schätzungen zufolge die ohnehin geschwächte Konzernbilanz – mit bis zu 110 Milliarden Dollar.

Und das könnte noch zu optimistisch sein. So hält Tim Clark, Chef der Fluglinie Emirates aus Dubai und aktuell größter Abnehmer des Jets, das Ziel 2027 für „ambitioniert“. Auch sei ein Teil der jahrelang bei Seattle geparkten Jets schrottreif und tauge, so Clark kürzlich auf einer Luftfahrtmesse, nur als „Material für Konservendosen“. Besonders betroffen ist Lufthansa: Als Erstkundin wartet sie auf 34 Maschinen.

VERPRELLTE FLUGLINIEN

Boeing will das Problem jetzt angehen. Das verspricht Stephanie Pope, Leiterin des Zivilgeschäfts und damit auch für die 777X verantwortlich. „Dafür gehen wir neue Wege“, sagt sie und meint eine Rückkehr zur alten Boeing-Linie: Ingenieurtugend hochhalten statt schnellem Profit. Denn spätestens bei einer weiteren Verzögerung wäre die 777X die folgenreichste Produktpanne der zivilen Luftfahrt – was die ganze Flugbranche durcheinanderwirbeln würde.

„Wie das Projekt lief, macht uns allen das Leben noch schwerer“, sagt ein Brancheninsider. Für ihn und viele Kollegen verzögert die 777X angesichts wachsender Klimaauflagen nötige Kerosineinsparungen. Wegen immer neuen Pannen schauen Aufsichtsbehörden noch genauer hin als bei der Neuzulassung der Boeing 737Max nach ihren beiden Abstürzen mit 346 Toten. „Was früher Wochen dauerte, braucht nun oft Monate“, sagt ein deutscher Luftfahrtzulieferer. Und weil die 777X für Boeing das fünfte verpatzte Großprojekt in Folge ist – nach der 787, der 737Max, dem Präsidentenflieger Air Force One und dem Militärtanker KC46 Pegasus –, ist das Vertrauen der Airlines weg.

Deutlich sichtbar wird das in den Zahlen. Weil der Konzern offenbar technische Anforderungen unterschätzte, musste er schon für die aktuelle Rekordverspätung mindestens 15 Milliarden Dollar an Mehrausgaben oder Wertberichtigungen melden – zusätzlich zu den beim Projektstart 2013 geplanten Kosten, die Insider auf gut fünf Milliarden schätzen. Für jedes weitere Jahr Verspätung, das nun dazukommt, könnten es bis zu fünf Milliarden Dollar mehr werden. ▶

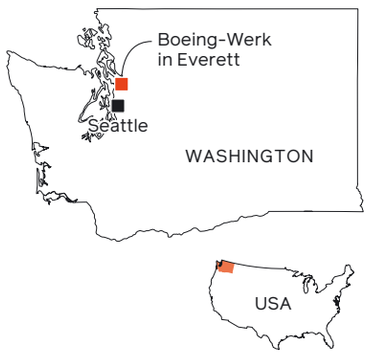
Stephanie Pope, Chefin des Zivilgeschäfts bei Boeing, soll das Debakel um den 777X richten

FOTOS: IMAGO/SNA, PR

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Dazu kommen wohl mindestens weitere fünf Milliarden Dollar an verdeckten Belastungen durch Zugeständnisse an Airlines, die laut Lufthansa-Chef Carsten Spohr „viel, viel Geld“ zahlen, weil sie während der Wartezeit ältere Flugzeuge mit höherem Verbrauch nutzen. Ihnen bietet Boeing neben Entschädigungszahlungen auch Leistungen, sagt Shakeel Adam, Chef der weltweit tätigen Beratung Aviado Partners: „Die Palette ist breit.“ Sie reiche von Extra-Guthaben für Ersatzteile oder Personalschulungen bis zu Rabatten oder gar Gratisflugzeugen bei künftigen Orders.

Außerdem fehlen in der Kasse Umsätze für die bis zu 400 Jets, die Boeing während der siebenjährigen Verspätung liefern wollte. Zusammen mit Bestellungen, die angesichts der Pannen ausfallen oder bei Airbus landen, könnten Boeing gegenüber der Planung bis zu 110 Milliarden Dollar ganz oder vorübergehend fehlen, zeigen Studien von Investmentbanken wie JP Morgan und Marktforschern wie Leeham. Das ist deutlich mehr als bei anderen Flops wie Boeings Dreamliner 787 oder dem Airbus A380, von dem statt 600 nur 251 Stück gebaut wurden.



Auf dem Boeing-Werksgelände in Everett, nördlich von Seattle, wird die 777X gebaut. 29 Stück stehen zum Zeitpunkt der Aufnahme unfertig herum. Zwei Präsentationsflieger parken auf dem Boeing-Field südlich von Seattle

Gedacht war das anders, als am 17. November 2013 bei 35 Grad Hitze und Dunst der Staatschef Scheich Mohammed bin Raschid Al Maktoum um elf Uhr den neuen Großflughafen von Dubai eröffnete. Das Prestigeprojekt sollte die Führungsrolle des Stadtstaats in der Luftfahrt unterstreichen — auch mit Ausbauplänen auf bis zu fünf Bahnen und einer Kapazität von bis zu 260 Millionen Passagieren im Jahr. Dazu passend gab der Herrscher für die Staatslinie Emirates die wertvollste Flugzeugbestellung aller Zeiten auf: 150 Boeing 777X für gut 50 Milliarden Dollar, ohne die üblichen Großkundenrabatte. Mit 109 Jets für Qatar Airways, Etihad aus Abu Dhabi und die Lufthansa war es vom Wert her „die größte Markteinführung in der Geschichte der

04.04.2026
Überall auf dem Werksgelände in Everett muss Boeing inzwischen die 777X abstellen
Die einzigen zwei 777X mit Triebwerken: Es liegt nahe, dass die schon weiß lackierten Maschinen für den Erstkunden Lufthansa bestimmt sind

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

kommerziellen Luftfahrt“, freute sich der damalige Boeing-CEO James McNerney.

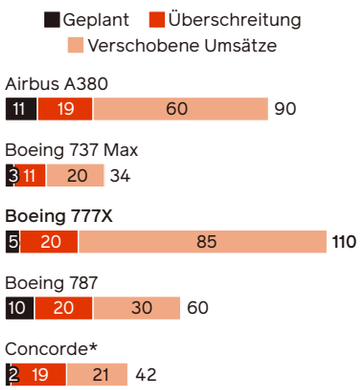
Der Manager sah den Flieger als eine Art Wunder, berichten Teilnehmer. Er sei mit bis zu 475 Plätzen so groß wie ein Jumbojet und fliege bis zu einem Viertel effizienter als vergleichbare Modelle. Wegen einer cleveren Organisation sollte sie in sieben Jahren fertig sein. Gleichzeitig wollte Boeing fast jedes Risiko vermeiden. Um die von den Fluglinien bei einem neuen Modell erwartete Ersparnis von 20 Prozent der Betriebskosten zu erreichen, wolle man nicht das Unternehmen verwetten, um möglichst viele Neuerungen zu finanzieren. Darum habe die 777X nur wenige Innovationen, die vorhandenen seien aber „erprobt und bezahlt“. Selbst Airbus und sein neuer A350 sei keine Konkurrenz, tönte der Boeing-Chef. „Wir sind denen fünf Jahre voraus – und das wird Spaß machen.“

Dieser Grundsatz von „evolutionärer Technologie für ein revolutionäres Produkt“ klappte anfangs gut, auch als McNerney 2015 den Chefposten für seinen Stellvertreter Dennis Muilenburg räumte. Der Konzern verpasste dem Top-Modell tatsächlich zunächst nur vier Neuerungen, die bis heute Maßstäbe setzen. Von denen würde Boeing nur die zwei günstigsten finanzieren: einen vom bestehenden Modell 787 abgeleiteten Flügel und die weitgehend automatisierte Fertigung. Den Rest sollten Lieferanten zahlen. Dank weniger Neuerungen konnte die 777X zudem als Derivat des Vorgängermodells gelten, was Zulassungsverfahren um Jahre verkürzt.

Die markanteste Innovation holte McNerney aus Deutschland: die klappbare Flügelspitze des Familienkonzerns Liebherr-Aerospace aus dem Allgäu. Ausgeklappt verlängert das dreieinhalb Meter lange Bauteil in der Luft die Tragfläche, was den Verbrauch um bis zu fünf Prozent senkt. Sind sie angewinkelt, passt der Jet an Flughäfen in gängige Parkpositionen. ▶

TEURE FEHLSTARTS

Flugzeugprogramme mit hohen Mehrkosten (in Milliarden Dollar)



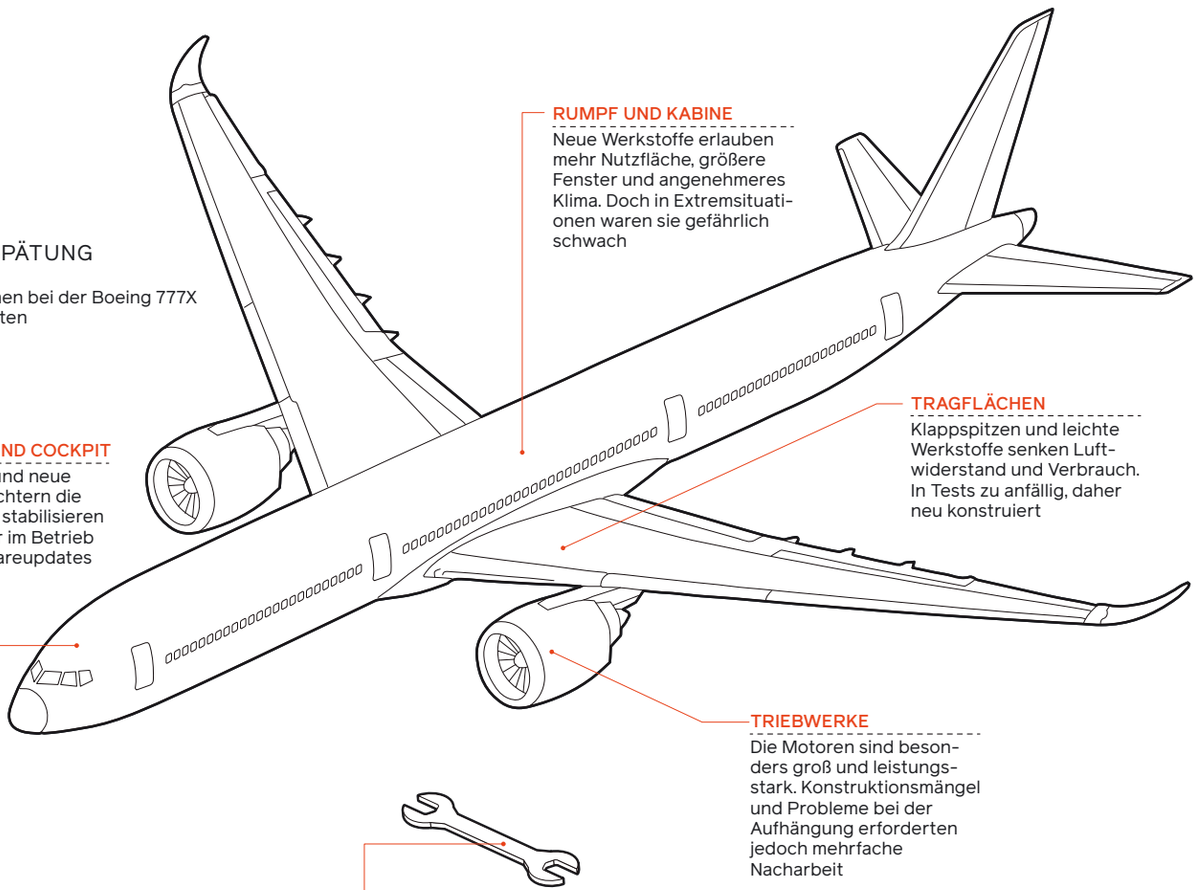
*auf heutigen Wert umgerechnet; Quelle: Unternehmen, Leeham Newa, teilweise geschätzt

FOTO: LIVEEO/GOOGLE EARTH/AIRBUS

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

RETTER MIT REKORDVERSPÄTUNG

Welche Innovationen bei der Boeing 777X für Probleme sorgten



RUMPF UND KABINE
Neue Werkstoffe erlauben mehr Nutzfläche, größere Fenster und angenehmeres Klima. Doch in Extremsituationen waren sie gefährlich schwach

ELEKTRONIK UND COCKPIT
Touchscreens und neue Elektronik erleichtern die Bedienung und stabilisieren den Flug. Fehler im Betrieb machten Softwareupdates nötig

TRAGFLÄCHEN
Klappspitzen und leichte Werkstoffe senken Luftwiderstand und Verbrauch. In Tests zu anfällig, daher neu konstruiert

TRIEBWERKE
Die Motoren sind besonders groß und leistungsstark. Konstruktionsmängel und Probleme bei der Aufhängung erforderten jedoch mehrfache Nacharbeit

FERTIGUNG
Automation sollte die Montage schneller und günstiger machen. Weil die Roboter fehlerhaft und ungenau arbeiteten, kehrte Boeing zur Handarbeit zurück

Ebenso besonders sind die Triebwerke von General Electric, die mit einem Durchmesser von dreieinhalb Metern so breit sind wie der Rumpf eines Mittelstreckenjets. Das und ein neuer, besonders starker Antriebskern sollte dem GE9X genannten Motor mindestens zehn Prozent weniger Verbrauch gegenüber den Vorgängern bescheren.

ES WAR EINMAL EIN PLAN

Doch spätestens 2018 begann dieser perfekte Plan zu bröckeln. Zuerst zeigte sich, dass die 777X mit den Änderungen allein nicht wie versprochen 20 Prozent günstiger fliegen kann. Boeing beschloss weitere Änderungen, etwa einen Rumpf aus festeren Materialien. Das erlaubt dünnere Wände. Airlines haben so in der Economyclass pro Reihe Platz für einen weiteren Sitz. Zusätzliche Elektronik im Cockpit sollte für effizientere Fluglagen sorgen. Das vergrößerte zwar den technischen Vorsprung zu Airbus, doch nun lagen die Entwicklungskosten endgültig über Plan.

Auch überforderten die Neuerungen den Konzern. Boeing konnte das Flugzeug bei den Behörden nun nicht mehr als Derivat melden und musste es als Neuentwicklung zulassen. Das dauert länger, verlangt gründlichere Tests und mehr Bürokratie.

Darauf war Boeing nicht vorbereitet. Um Gewinn und Aktienkurs zu steigern, hatten McNerney und Muilenburg Verwaltung und Entwicklung ausgedünnt. Als die Behörden dem Modell 737 Max nach zwei Abstürzen die Betriebserlaubnis entzogen, brauchte Boeing die verbliebenen Fachkräfte für Nachbesserungen dort – die Arbeit an der 777X ruhte. Auch musste der Zulieferer GE das Triebwerk mehrfach neu konstruieren. Die Flügelspitzen waren technisch so neu, dass die Behörden Jahre für die Prüfung brauchten. Für die größte Panne sorgte Boeing aber selbst. Die neue Fertigung der Rümpfe per Roboter war so fehlerhaft, dass am Ende doch Menschen die Rümpfe von Hand herstellen müssen.

Das alles soll Boeing-Managerin Pope nun richten. Dafür tut sie etwas, was es seit Start des Projekts 777X bei Boeing nicht mehr gegeben hat: Um das Vertrauen der Airlines zurückzugewinnen, begann sie offen über technische Herausforderungen zu sprechen. Und sie heuerte Fachkräfte und eigene Teams an, die sich abseits bestehender Hierarchien um Problemlösungen bemühen – etwa um die Nachbesserung der schon produzierten Flieger. ■

Die ganze Geschichte unter www.wiwo.de/wvo414

INFOGRAFIK: UNTERNEHMEN EIGENE RECHERCHE

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Handelsblatt

NEXT GENERATION

HALL OF FAME DER FAMILIENUNTERNEHMEN

03.09.2026
17:00 Uhr
Berlin

Mit exklusiven Einblicken unserer Next Generation-Role Models

WO ZUKUNFT AUF ERFAHRUNG TRIFFT

Mit der jährlichen Hall of Fame: Next Generation schaffen wir eine exklusive Plattform für Nachfolger:innen aus Familienunternehmen. Ob bereits in führender Verantwortung oder noch vor dem Einstieg - **wir kuratieren vertrauensvollen Austausch, neue Perspektiven und ein starkes Netzwerk.**

Dr. Alexandra Kohlmann
CEO,
Rowe Mineralölwerk

Jakob Schöffel
CEO,
Schöffel Gruppe

Dr. Jan-Willem Welscher
CEO, BabyOne

Rüdiger von Fritsch
ehemaliger deutscher Botschafter in Moskau, heute Partner von Berlin Global Advisors

Anja Müller
Korrespondentin Familienunternehmen, Handelsblatt

Sie möchten dabei sein? Jetzt anmelden:
handelsblatt.com/nextgen-anmeldung

Initiativpartner

KPMG

Mit besonderem Dank

Stiftung Familienunternehmen

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Garantiert einen besseren Materialfluss in der Logistik: neues Hochregallager bei Lenze in Extertal (NRW)

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Hightech von Problemlösern

Die Innovations-Champions 2026: wie Lenze, Uzin Utz und andere findige Mittelständler mit kundennahen Neuentwicklungen Krisen bewältigen und Wachstum planen

TEXT
Harald Schumacher, Artur Lebedew

Und was soll daran besonders sein? Das Rollband auf dem Mechatronic Competence Campus des Antriebs- und Automatisierungstechnikherstellers Lenze sieht aus, wie Rollbänder in Logistikhallen oder Paketverteilzentren eben aussehen. Silberne drehbare Metallrollen, gereiht zwischen Schienen, auf denen Kisten bewegt werden. Die Teststrecke im nordrhein-westfälischen Extertal – aufgebaut auf rund 40 Quadratmeter Fläche – demonstriert Kunden Lenzes Motor Driven Roller o450. Und der hat es in sich. Sein Clou: Der getriebelose Motor ist unsichtbar in der Förderrolle integriert – herausnehmbar und damit einfach zu warten. Die vielen externen Motoren unter den Transportanlagen werden dadurch überflüssig. „Neue Maßstäbe in der Fördertechnik“ verspricht Lenze für Logistikzentren und Lagerhallen: einen leiseren Betrieb, besseren Materialfluss, schnellere Beschleunigungs- und Bremsvorgänge.

Marc Wucherer, seit anderthalb Jahren Chef des Unternehmens mit Hauptsitz im niedersächsischen Aerzen, fasst sein Credo so zusammen: „Wir brauchen keine Innovationen um ihrer selbst willen, an denen sich Technikfans begeistern, sondern die Kunden echten Nutzen bringen und ihre Probleme lösen.“ Mit diesem Ansatz hat es Lenze im neuen WirtschaftsWoche-Ranking der Innovationschampions 2026 auf Platz eins geschafft.

Statt 8,5 gehen nun 10,0 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung: Lenze-Chef Wucherer

FOTOS: PR

Die Beratungsgesellschaft Munich Strategy hat für die 16. Auflage der Rangliste Produkte, Dienstleistungen und Entwicklungskraft von 4000 Unternehmen analysiert (siehe Kasten Seite 52). Viele von ihnen haben es derzeit nicht leicht, weiß Munich-Strategy-Chef Sebastian Theopold. Maschinenbauer würden Krise bisher kaum kennen. „Sie müssen Gegenmaßnahmen erstmals entwickeln und anwenden.“ Manche sparten dabei am falschen Ende, beobachtet der erfahrene Berater: „Wer Forschung und Entwicklung zusammenstreicht, wird die Folgen in fünf Jahren spüren, weil er dann technisch und im Wettbewerb den Anschluss verliert.“

Wie aber finden Rankingsieger Lenze oder der in diesem Jahr zweitplatzierte ▶

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Bauchemiehersteller Uzin Utz in unsicheren Märkten Wege zu relevanten Innovationen und neuem Wachstum?

Lenze-CEO Wucherer hat das erfolgsverwöhnte Unternehmen Anfang 2025 in einer Abwärtsphase übernommen. Ein Einbruch des Umsatzes um 18 Prozent auf 678 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2024/25 und rote Zahlen zwangen zu Einschnitten. Der Grund: Aufgrund der Lieferengpässe während der Coronajahre hatten die Kunden – vor allem Maschinenbauer – ihre Lager wie die Eichhörnchen gefüllt. Sie bauten die Vorräte nach der Normalisierung erst einmal ab, bevor sie Nachschub orderten. Nach dem „unnatürlichen Boom“, sagt Wucherer, kam die Durststrecke: „Aber aus dem Gröbsten sind wir nun raus.“

Zwei Vorstände sind gegangen, die Kurzarbeitsphasen beendet. Nach Trennung und Ausscheiden von und rund 400 Beschäftigten umfasst die Belegschaft noch 3200 Mitarbeitende, 1800 davon in Deutschland. Die gehaltsmindernde Verringerung der Arbeitszeit für viele und ein freiwilliger Verzicht auf übertariflich bezahltes Gehalt dauern bis Jahresende noch an. Wucherer selbst hat sich 15 Prozent abgezogen. Dankbar ist er für „die überraschend tolle Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Die haben pragmatisch mit an diesem Strang gezogen, um das Unternehmen neu aufzustellen.“ Ebenso wichtig ist dem 56-Jährigen, der vom Ventilatoren- und Antriebshersteller Ziehl-Abegg kam: „Trotz der Kostensenkung haben wir unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf dem hohen Niveau von 8,5 Prozent des Umsatzes gehalten. Wir erhöhen die Quote im laufenden Geschäftsjahr 2025/26 sogar auf knapp zehn Prozent.“

RÜCKKEHR DER EIGENTÜMER

Ein Teil davon fließt ins Transformationsprojekt P85: Zum 85-jährigen Bestehen soll Lenze 2032 effizienter organisiert sein und im Markt für die „Beste Achse“ stehen, also für ein perfektes Zusammenspiel von Mechatronik, Elektronik, Software, KI und Services, um die Komplexität im Maschinenbau zu adressieren. Hightech mit Nutzwert soll die Zahlen bald verbessern. Auch Zukäufe zieht Wucherer in Betracht.

Heraus kommen Produkte wie die motorisierten Förderbandrollen. Und vor wenigen Monaten hat Lenze den Servoumrichter i950 DC-Link vorgestellt: Statt

Top-Innovatoren des deutschen Mittelstands

Die 100 neuen WirtschaftsWoche-Innovationschampions

Rang	Unternehmen (Bundesland)	Schwerpunkt	Umsatzerlöse 2024[1]	Innovationsscore
1	Lenze (NI)	Antriebstechnik und Automation	828 050	472,0
2	Uzin Utz (BW)	Systeme für Verlegung von Bodenbelägen	476 034	448,0
3	Mosca (BW)	Umreifungstechnik	293 967	440,0
4	Cewe (NI)	Fotodienstleistungen und Technologie	832 792	439,8
5	Brückner Group (BY)	Maschinenbau, Kunststofffolienanlagen	1275 561	432,4
6	FEV Group (NRW)	Engineering für digitale Mobilität	748 671	432,0
7	Dürr Dental (BW)	Digitale Dentaltechnologien	366 427	424,2
8	Atoss Software (BY)	Software für Workforce Management	170 625	424,0
9	Nexus (BW)	IT-Lösungen für medizinische Bereiche	261 463	400,0
10	DATA MODUL (BY)	Elektrotechnik	226 208	392,0
11	FENECON (BY)	Smartes Energiemanagement	137 430	384,0
12	Maschinenfabrik Reinhausen (BY)	Technik für Leistungstransformatoren	1034 320	376,0
13	Scheidt & Bachmann (NRW)	Parksystem, Mobilitätsplattformen	528 715	375,8
14	J. Schmalz (BW)	Automatisierungstechnologie	203 173	368,0
15	ASAP (BY)	Automobile Elektroniksysteme	165 466	367,9
16	Amazonen-Werke H. Dreyer (NI)	Landtechnik	765 383	367,8
17	Taxfix (BE)	Steuerplattform	67 286	367,7
18	Schlenk (BY)	Effektpigmente, Metallpulver und -folien	183 424	367,6
19	DeepL (NRW)	KI für Kommunikation und Übersetzung	152 036	360,0
20	Stern-Wywiol Gruppe (HH)	Zutaten für die Lebensmittelindustrie	668 393	344,0
21	BMZ Holding GmbH (BY)	Lithium-Ionen-Batteriesysteme	438 726	336,0
22	JENOPTIK (TH)	Photonik	1115 787	335,8
23	Weber Food Technology (HE)	Schneide- und Verpackungsmaschinen	436 998	328,0
24	N26 SE (BE)	Volldigitale Direktbank	105 305	325,3
25	dSpace GmbH (NRW)	Simulationstechnik für die Autoindustrie	349 647	311,9
26	MLL Münchner Leukämielabor (BY)	Krebsdiagnostik	14 871	311,8
27	Erich NETZSCH (BY)	Pump-, Mahl- und Prüftechnologie	877 143	311,7
28	Bizerba (BW)	Waagen und Schneidemaschinen	827 433	311,6
29	TeamViewer (BW)	Remote- und Fernwartungslösungen	671 422	309,3
30	Ravensburger (BW)	Digitale Spielplattformen	790 807	309,1
31	altona Diagnostics (HH)	Medizinische Diagnostik	42 247	303,9
32	Scout24 (BY)	Plattform für Immobilien	566 340	303,6
33	Scalable Capital Bank (BY)	Digitaler Neobroker	155 826	298,7
34	Hetzner Online (BY)	Hocheffiziente Rechenzentren	607 629	296,1
35	EOS (BY)	3-D-Druckanlagen, additive Fertigung	348 265	296,0
36	Theegarten-Pactec (SN)	Verpackungsmaschinen	51 008	295,8
37	Lohmann (RP)	Technische Klebeprodukte	715 703	295,7
38	Kurtz Ersa Holding (BY)	Maschinenbau für Schaumstoffe, Gießerei	292 091	293,3
39	SÜDPACK (ecoform Multifol) (BW)	High-Performance-Folien	491 050	288,0
40	Insta (NRW)	Elektronik für die Gebäudetechnik	65 887	280,0
41	M-net Telekommunikations (BY)	Glasfaserausbau und Managed Services	271 947	279,8
42	WEINMANN Emergency Medical (HH)	Notfallmedizinische Technik	64 791	279,7
43	Klapp Cosmetics (HE)	Hautpflegeprodukte, Kosmetik	22 488	279,6
44	flatexDEGIRO (HE)	Europäischer Neo-Broker	480 024	277,3
45	Jimdo (HH)	KI-gestützter Website-Baukasten	65 345	272,0
46	W. Classen (RP)	Bauwirtschaft	434 928	271,9
47	Ecosia (BE)	Nachhaltige Suchmaschine	40 938	271,7
48	Brainlab (BY)	Medizintechnologie	470 267	266,7
49	KNAUER Wissenschaftliche Geräte (BE)	Hightech-Laborgeräte	41 539	264,0
50	ViscoTec Pumpen- u. Dosiertechnik (BY)	Dosier- und Abfüllanlagen	50 113	263,9

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Rang	Unternehmen (Bundesland)	Schwerpunkt	Umsatzerlöse 2023[1]	Innovationsscore
51	e-shelter security (HE)	Sicherheits- und IoT-Lösungen	17 851	263,8
52	KoRo Handels (BE)	Lebensmittelhandel, Direktvertrieb	117 804	261,3
53	Personio Group (BY)	HR-SaaS-Plattform für KMU	196 121	261,2
54	Messe Frankfurt (HE)	Hybride Messe- und Eventformate	775 002	261,0
55	Messe München (BY)	Digitale und hybride Messeformate	488 244	260,9
56	Crespel & Deiters (NRW)	Weizenstärke und -proteine	229 652	256,3
57	sipgate (NRW)	Cloud-Telefonanlagen	41 333	256,0
58	Horsch Maschinen (BY)	Landwirtschaftsmaschinen	682 807	253,3
59	1KOMMA5° (HH)	Saubere Energielösungen für Eigenheime	466 699	250,9
60	Adam Hall (HE)	Pro-Audio- und Lichttechnik	175 201	250,6
61	Social Fashion Company (NRW)	Nachhaltige Modeprodukte	81 729	248,3
62	Bösch Boden Spies (HH)	Ingredients-Lieferant	167 129	248,0
63	idealo internet (BE)	Preisvergleichsplattform	257 045	245,3
64	Eckert & Ziegler (BE)	Radiopharmaka, Nuklearmedizintechnik	295 874	244,4
65	New Work (HH)	Plattform für die Arbeitswelt	263 391	240,3
66	Canyon Bicycles (GoForGold) (RP)	Direktvertrieb hochwertiger Fahrräder	689 680	240,0
67	SOLARWATT (SN)	Solarmodule und Energiemanagement	129 639	234,8
68	DENIOS (NRW)	Intelligente Gefahrstofflagerung	141 785	234,6
69	Holzwerke van Roje (RP)	Sägewerk für Bauholz und Pellets	66 054	232,0
70	BRAIN Biotech (HE)	Plattform für industrielle Enzyme	54 631	229,4
71	Miltenyi Biotec (NRW)	Magnetische Zellsortierung und -analyse	671 497	229,3
72	followfood (BW)	Biolebensmittel mit Trackingcode	68 642	229,2
73	PSI Software (BE)	Prozesssteuerungs-, Informationssysteme	260 838	226,7
74	Ziehl-Abegg (BW)	Ventilatoren, Elektromotoren, Regeltechnik	582 660	226,6
75	GERDES HOLDING (NI)	Warmwassersystemanbieter	65 461	224,3
76	Cognizant Mobility (BY)	IT-Systeme	128 013	224,0
77	air up (BY)	Aromatisierte Trinkflasche	154 062	223,8
78	Regnauer Fertigbau (BY)	Fertighäuser	62 179	217,8
79	Novaled (SN)	Organische Leuchtdioden (OLED)	55 848	216,0
80	item Industrietechnik (NRW)	Modulares Aluminiumprofilsystem	178 028	213,4
81	Von Ardenne (SN)	Vakuumbeschichtung	558 564	213,3
82	BEOS (BE)	Asset Manager für Gewerbeimmobilien	55 748	213,1
83	BRITA (HE)	Wasserfilter und Trinkwasserlösungen	454 187	213,0
84	Scanlab (TecInvest) (BY)	Galvanometerscanner	194 307	208,9
85	Wipotec (RP)	Wäge- und Inspektionstechnologie	171 631	208,6
86	JUNG von MATT (HH)	Datengetriebene Kreativagentur	174 400	208,4
87	Wanzl (BY)	Smarte Einkaufswagen, Shopkonzepte	416 044	207,8
88	Staffbase (SN)	Plattform für Mitarbeiterkommunikation	108 439	204,4
89	BHS Corrugated (BY)	KI-gesteuerte Wellpappanlagen	828 015	204,3
90	B&O Bau (BY)	Wohnungsbau mit Holz und Holzhybrid	229 806	204,1
91	ABT Sportsline (BY)	Performance-Tuning für Elektrofahrzeuge	62 236	202,8
92	DOMCURA (SH)	Digitales Assekuradeur-Modell	117 551	202,6
93	Lemken (NRW)	Landtechnik	564 713	200,4
94	SUSS MicroTec (BY)	Lithografie- und Bondanlagen	446 147	200,0
95	LTS Lohmann Therapie-Systeme (RP)	Wirkstoffpflaster und -filme	258 857	197,4
96	Livekindly Germany (NRW)	Fleischprodukte auf pflanzlicher Basis	33 206	197,3
97	mymuesli (BY)	Individualisierte Biomüslis	52 793	197,2
98	TRILUX (NRW)	Lichtlösungen	677 247	197,0
99	LEONHARD KURZ (BY)	Heißprägefolien	961 983	192,0
100	Grenzebach Maschinenbau (BY)	Vollautomatische Produktionslinien	482 655	191,1

[1] in Tausend; Quelle: Universum

jede Achse in einer Produktionsanlage einzeln zu versorgen, verbindet er mehrere Antriebe über ein gemeinsames Energiesystem. Das spart Kabel, Platz, Zeit und Kosten. Der Servoantrieb sorgt dafür, dass Verpackungsanlagen und Roboter die vielen aufeinander abgestimmten Bewegungen exakt, schnell und synchron mit hoher Präzision und Dynamik ausführen.

Manche Unternehmen, beobachtet Berater Theopold, „reden am Kunden vorbei“. Lenze gehöre zu denen, die bei innovativen Projekten von den konkreten Vorteilen für die Maschinenbauer ausgehen und deren Bedürfnisse gut erkennen“. Dadurch hätten die Niedersachsen auch gute Chancen, sich gegen die immer stärkere Konkurrenz aus China zu behaupten. Zum Team gehören seit 2025 zwei Mitglieder der Eigentümerfamilie Belling, die 20 Jahre nicht im Management präsent war. Der 35-jährige Moritz Belling ist Direktor für Transformation, die 29-jährige Lena Günther arbeitet im Finanzbereich.

ROBOTER FÜR PARKETTPFLEGE

Qualitäten wie bei Lenze sieht Berater Theopold auch beim Zweitplatzierten des Rankings: „Uzin Utz hat bei den Innovationen die Handwerker zentral im Blick.“ Sie sind für Uzin Utz die wichtigsten Anwender und Multiplikatoren.

Das Gerät sieht aus wie ein verkleinerter Zamboni, ein Reinigungsfahrzeug im Eishockeystadion. Vorne die flache Bürste, dahinter das schachtelförmige Gehäuse. Nur putzt der Wagen keine Eisflächen, sondern schleift Parkettböden. Und das nahezu autonom. Mit einigen Klicks markiert Philipp Utz auf dem Tablet den Arbeitsbereich, dann düst der Schleifroboter im Stile eines Roomba-Saugers übers Parkett. Staub steigt auf, Radare am Gerät sorgen für Orientierung. „In der Zwischenzeit könnte der Parkettleger zum Beispiel die Fugen ausbessern“, sagt Utz.

Sein Unternehmen Uzin Utz aus Ulm testet den autonomen Schleifroboter aktuell in Schulen und Sporthallen. Im nächsten Jahr soll die Maschine auf den Markt. Bislang vertreibt das Unternehmen vor allem Kleber, Chemikalien und Pflegeprodukte für Böden, auch Schneidegeräte und Mörtel. Und nun autonome Industrieroboter? „Wenn es auf dem Markt für ein Problem keine Lösung gibt, stellen wir sie eben selbst her“, sagt Philipp Utz. Sein Bruder Julian, der gleich neben ihm ▶

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Gelungene Nachfolge: Senior Werner Utz mit Tochter Amelie und den Söhnen Julian (l.) und Philipp

steht, nickt. Die Brüder gehören zur vierten Generation, die 2018 die Leitung übernommen hat: Philipp lenkt den Vertrieb, Julian die Produktion und Entwicklung. Ein Jahr später kam ihre Schwester Amelie Klußmann in den Aufsichtsrat. Die drei sind Drillinge. „Wir haben seit Kindesalter an eine besondere Beziehung zueinander. Gleichzeitig war es unseren Eltern wichtig, dass jeder von uns seinen eigenen Weg geht“, sagt Julian. Die drei besuchten unterschiedliche Schulen, arbeiteten in verschiedenen Branchen und entschieden sich am Ende doch für die Firma.

SIEBEN MARKEN GESCHAFFEN

Eine erfolgreiche Konstellation. Der börsennotierte Hidden Champion Uzin Utz wuchs mit einer halben Milliarde Euro Umsatz und 1500 Beschäftigten 2025 um etwa acht Prozent und damit stärker als die Branche. Und die Geschwister wollen mehr. Vor Kurzem beschlossen sie das Programm Grow Bigger: mehr Marktanteile in Europa und den USA, neue Zielgruppen, größere Technologievarianz. „Die Anbieter von Baumaterialien konsolidieren sich. Wir müssen wachsen, damit wir den Anschluss an größere Player nicht verlieren“, erklärt Philipp Utz die Pläne.

Die Fähigkeit, neue Technologien in das wachsende Portfolio zu integrieren, und die enge Bindung zum Kunden sollen verstärkt werden. „Innovation beginnt mit dem Kundenbedürfnis“, glaubt Julian Utz.

Innovationsindex

Die Beratung Munich Strategy analysiert seit 2011 für die WirtschaftsWoche die Innovationskraft von jeweils 4000 mittelständischen Unternehmen. Die Berater werten für die Studie Jahresabschlüsse und Präsentationen aus und befragen Geschäftsführer, Kunden, Konkurrenten. Für eine engere Auswahl von 400 Unternehmen errechnen sie einen Innovations-Score. Er ergibt sich zu einem Drittel aus Umsatz- und Gewinnentwicklung und zu zwei Dritteln aus Innovationskraft-Faktoren wie Neuheiten im Markt, Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Einschätzung der Wettbewerber.

Vor rund 30 Jahren entstand ein Systemgedanke: Das Unternehmen soll alles liefern, was Handwerker, Großhändler und Bodenverlegeindustrie brauchen. In der Regel ist das mehr als Basischemie, auch Werkzeug, Maschinen sowie Zusätze für unterschiedliche Belage.

Um im jeweiligen Bereich technologisch vorne mitzuspielen, gründete Uzin Utz eigene Untermarken, samt verantwortlichen Managern und dazugehörigen Experten in Entwicklung und Vertrieb. Im Jahr 2000 entstand so der Spezialwerkzeuganbieter Wolff, ein Jahr später der Parkettkomplettanbieter Pallmann, 2004 ein Ableger für Kunstharzlösungen, zuletzt der Industriearm für Maschinen.

Insgesamt sieben Marken repräsentieren heute das Sortiment. Die breite Aufstellung in der Nische stärkt beim Kunden das Vertrauen in die Expertise. Sie erlaubt gleichzeitig, krisenresistenter mit Moden im Bau umzugehen. Wenn statt Teppich wieder Parkett gewünscht wird, hat Uzin Utz das Material und die Experten schon parat. Und der Systemansatz erlaubt, selbst bei Disruptionen mutig nach vorne denken. Der autonome Schleifroboter ist dafür ein gutes Beispiel. „Eines der größten Probleme im Bau ist das fehlende Personal und die oft geringe Produktivität“, erklärt Produktionsleiter Julian Utz. Der mit einem Berliner Tech-Start-up entwickelte Roboter nimmt den Handwerkern die anstrengende Arbeit zum Teil ab.

„LANGER ATEM ZAHLT SICH AUS“

Dass sich Uzin Utz ein Feld wie Robotik zutraut, auf dem Größen wie Siemens und ABB agieren, verrät viel über den Umgang mit Neuem. „Niemand versteht besser, worauf es beim Bodenverlegen ankommt“, sagt Julian Utz. Erfahrungen und Ansprüche von Kunden fließen in die Entwicklung ein. Weil etwa nicht in jedem Wohnhaus ein Fahrstuhl existiert, ist der Parkettroboter modular zerlegbar. So können ihn Arbeiter auch übers Treppenhaus in wenigen Einzelteilen hochtragen.

Nur 15 Millionen Euro, drei Prozent des Umsatzes, gibt Uzin Utz im Jahr für Forschung und Entwicklung aus. Das aber fokussiert. So gab es vor dem aktuellen Schleifroboter „mindestens fünf Prototypen, die durchs Raster gefallen waren“, berichten die Brüder: „Das ist eben auch Familienunternehmen: die Hoffnung, dass sich der lange Atem auszahlt.“ ■

FOTOS: PR

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

ams+

KURVE FÜR KURVE:
DAS PLUS AN WISSEN.

JETZT FÜR NUR 0,99 € TESTEN!

- Zugriff auf exklusive Artikel, Videos und Podcasts - überall und jederzeit, digital und crossmedial im Web und als App
- Jede Ausgabe der Print-Zeitschrift als E-Paper (PDF) inkl. Archiv seit 2014
- Weniger Werbung und kein Werbetracking

auto-motor-und-sport.de/ams-plus-testen

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

„Gesunde Fruchtgummis“

Hier pitchen Start-ups ihre Geschäftsidee. Diesmal: *Nalu,* die fast zuckerfreie Fruchtgummis mit Nutriscore A produzieren

TEXT Michael Kroker

Lisa, Max, wie lautet euer Elevator Pitch mit einem möglichen Geldgeber?

Wir lieben Fruchtgummis, aber nicht den Zucker. Nalu ist das hawaiianische Wort für Welle. Unsere Mission lautet: Jede Naschkatze ins innere Gleichgewicht zu bringen – und das schaffen wir mit Fruchtgummis, die 96 Prozent weniger Zucker beinhalten, die ohne künstliche Farben und Aromen auskommen, die dank Ballaststoffen einen Nutriscore A aufweisen – und die genauso gut schmecken wie herkömmliche Produkte.

Wie seid ihr auf die Idee gekommen?

Ein Stück weit geprägt durch unseren eigenen Leidensweg: Wir gehören zur Kategorie Mensch, die eine Tüte Fruchtgummis gerne an einem Stück vernascht. Den krassen Zuckerkonsum konnten wir am eigenen Körper sehen und spüren. Daher wollten wir ein besseres Produkt auf den Markt bringen.

Und wie verdient ihr damit Geld?

Ganz klassisch über den Verkauf unserer Produkte im Supermarkt – wobei wir krasse Skalierungseffekte haben: Wenn wir unsere Zutaten sattelschlepperweise einkaufen können, wird die Herstellung deutlich günstiger.

Wer sind eure Konkurrenten?

Stehen alle in den Fruchtgummiregalen im Supermarkt. Gerade in Deutschland gibt es viel leckere Konkurrenz.

Angenommen, ihr bekämt Kapital aus einer Finanzierungsrunde. Wozu würdet ihr das Geld einsetzen?

Wir nutzen unsere aktuelle Finanzierungsrunde vor allem fürs Marketing, denn wir müssen noch viel bekannter werden, damit die Menschen im Laden bei uns zugreifen.

Wo steht ihr in fünf Jahren?

Dann stehen wir hoffentlich in allen Fruchtgummiregalen des Landes neben unseren eigenen Lieblingsmarken. ■

DAS PRODUKT
—
Fruchtgummis aus einer Kombination von süß schmeckenden Ballaststoffen aus Mais und Tapioka sowie Steviolglykosiden aus der Steviapflanze, gefärbt mit Obst und Gemüse

DIE GRÜNDER
—
Max Schön, Lisa Bella Ippolito

Gegründet	Juni 2024
Firmensitz	Hamburg
Kunden	dm, Müller Drogerie
Finanzierung	rund eine Million Euro Risikokapital
Mitarbeitende	8

RATING

»Wachstum im Handel ist kapitalintensiv, aber der Trend zu gesunder Ernährung und Nutriscore A spielen Nalu in die Karten«

NICO ROSBERG
—
Gründer des Wagniskapitaldachfonds Rosberg Ventures, Start-up-Investor und Formel-1-Weltmeister 2016

Idee	■■■■□
Geschäftsmodell	■■■□□
Timing	■■■■■
Finanzierung	■■■□□

FOTOS: MELINA MÖNSDORF, TOM ZIORA

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

kicker

Mit kicker in die **neue Saison.**

Ideale Vorbereitung: Im **Bundesliga-Sonderheft** findest du alles zum Start der Profi-Ligen – mit dabei: die original kicker-Stecktabelle.

JETZT IM HANDEL!

Gleich bestellen:
Telefon +49 (0)911 477 911 11

Perfekter Begleiter: **kicker+** versorgt dich täglich mit exklusiven Berichten und Analysen.

kicker.de/wiwo

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Milliarden für Luftschlösser

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

30 Millionen Euro wurden in einen Acker bei Ismaning investiert – gebaut wurde hier nie

FOTO: FRITZ BECK

Krankenkassen und Kassenärztliche Vereinigungen haben reihenweise in vermeintlich sichere Bauvorhaben investiert. Die Verluste sind brutal – Projektentwickler und Vermittler aber haben abkassiert

TEXT
Melanie Bergermann,
Florian Weyand

Am Ortsrand von Ismaning bei München befindet sich der wohl teuerste Acker der Republik: rund 30 000 Quadratmeter groß und gerade frisch gepflügt, mitten in einem Landschaftsschutzgebiet mit weiteren Feldern, ein paar Bäumen, Häusern und Straßen.

Die Kassenärztlichen Vereinigungen in Bremen, Hessen und Westfalen-Lippe haben 2021 zusammen mit der Kaufmännischen Krankenkasse in Hannover (KKH) in den Acker investiert. 30 Millionen Euro, über ein Schuldscheindarlehen. Ein Projektentwickler sollte davon das Grundstück kaufen und darauf perspektivisch Wohnungen und Büros hochziehen. So hatten das ein Finanzberater und der Projektentwickler dargestellt. Doch gebaut wurde nie. Der Flächennutzungsplan lässt bis heute keine Bebauung zu.

Von den investierten 30 Millionen Euro sind dennoch über 15 Millionen Euro weg: Der Verkäufer des Grundstücks hat abkassiert, zudem haben der Projektentwickler und der Finanzberater zusammen fast drei Millionen Euro eingesackt – etwa für die Vermittlung des Darlehens und eine Managementgebühr. Dass nichts gebaut wurde? Nicht ihr Problem.

Das allein wäre misslich. Nach Recherchen der WirtschaftsWoche haben ▶

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Kassenärztliche Vereinigungen und Krankenkassen aber zuhauf in solche Bauprojekte investiert: die AOK Bremen, die Viactiv Krankenkasse, die Kassenärztlichen Vereinigungen in Bremen und Schleswig Holstein und noch einige mehr. Am Ende wurde regelmäßig nichts gebaut, teilweise konnte gar nichts gebaut werden. Und wenn doch, ging mittendrin auffällig oft irgendetwas schief.

Der WirtschaftsWoche liegen Informationen zu rund 40 Schuldscheindarlehen vor, mit einem Volumen von mehr als 1,2 Milliarden Euro, die von unterschiedlichen Projektentwicklern platziert wurden. Mit all diesen Schuldscheinen gibt es Probleme. Die Investoren sitzen auf Verlusten in Millionenhöhe. Die Initiatoren und Vermittler aber haben mit den Projekten oft Millioneneinkünfte erzielt.

Ein Beispiel: Beim Acker in Ismaning war die Münchner ZAR Real Estate Gruppe der Projektentwickler. Die ZAR ist nach eigenen Angaben auf den Kauf „attraktiver Grundstücke in deutschen Großstädten in einem frühen Stadium“ spezialisiert, kennt sich aus mit Projektplanung und Baurechtsschaffung.

In einem Investment Memorandum der ZAR wird das Projekt in Ismaning detailliert beschrieben. Es wird auch gesagt, dass der Acker aktuell nicht bebaut werden darf. Nur entsteht der Eindruck, dass eine Änderung des Flächennutzungsplans zum Greifen nah sein könnte. „Erste Gespräche mit dem ersten und zweiten Bürgermeister der Stadt Ismaning verliefen sehr positiv“, heißt es im Papier der ZAR.

Schon 2021 sollte hier in Frankfurt-Niederrad ein Hotel stehen

BAULAND? NICHT MIT UNS

Alexander Greulich, der Erste Bürgermeister der Gemeinde Ismaning, dementiert. Investoren, die sich wegen der Grundstücke erkundigten, hätten ab Juni 2020 ein Standardschreiben erhalten. Darin steht, dass eine Änderung des Flächennutzungsplans von Landwirtschaft in Wohnen „nicht in Betracht kommt“. Und weiter: „Die Gemeinde Ismaning ist unter keinen Umständen bereit, von der bisherigen Haltung abzuweichen.“

Greulich sagt, er schließe aus, sich mündlich anders geäußert zu haben. Hiermit konfrontiert, erklärt ein Anwalt der ZAR nun, der Grundstücksverkäufer habe unter anderem mit dem Ersten Bürgermeister gesprochen. Sein Mandant habe selbst nur mit dem Zweiten Bürgermeister Gespräche geführt, die aber auch „positiv verlaufen“ seien. Doch Max Kraus, von Mai 2020 bis April 2026 Zweiter Bürgermeister von Ismaning, erklärt, er habe sich niemals positiv zu einem möglichen Baurecht für die Grundstücke geäußert.

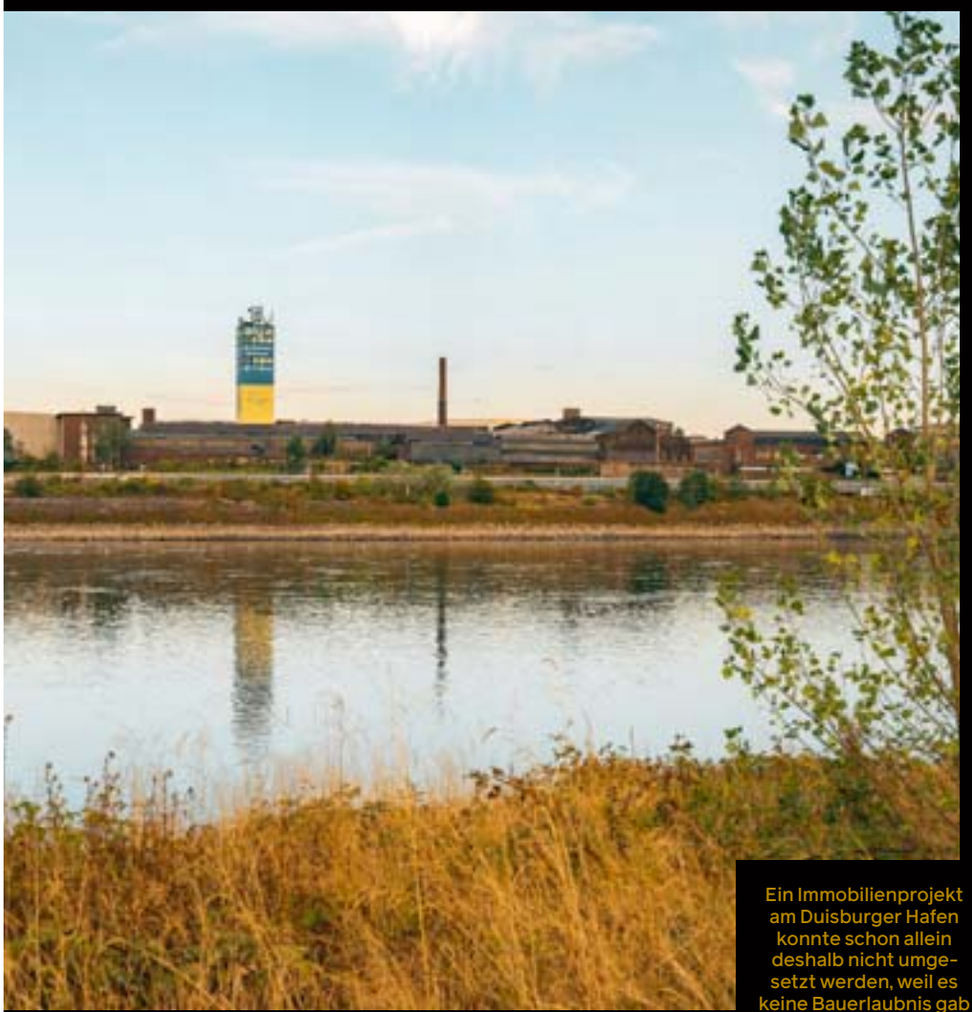
Sicher ist, dass die ZAR 30 Millionen Euro für ein Projekt einsammelte, das mehr als wackelig war – und dass sie sich für die Entwicklung dieses Projekts gut bezahlen ließ. Ein Anwalt des Unternehmens erklärt, die Vergütung sei marktüblich und vertraglich vereinbart gewesen und habe nur die Personalkosten der Projektentwicklung gedeckt.

Es scheint eine gängige Prozedur gewesen zu sein: Im Zusammenhang mit einem Projekt in der Zamdorfer Straße in München nahm die ZAR etwa 1,6 Millionen Euro als Gebühr für einen Grundstückskauf. Hinzu kamen Managementgebühren. Von den 80 Millionen Euro, die Anleger in das Projekt investierten, war im Oktober 2025 fast nichts mehr übrig. Die Rückzahlung des Darlehens ist überfällig. Ein Anwalt der ZAR Real Estate erklärt auch hierzu, die Vergütung sei marktüblich gewesen und habe nur die Personalkosten der Projektentwicklung gedeckt.

55 Millionen Euro hatten Krankenkassen und Kassenärztliche Vereinigungen gegeben, um auf dem Betriebsgelände des Elektronikherstellers Metz im fränkischen Zirndorf ein Wohnviertel entstehen zu lassen. Die Rückzahlung des Schuldscheindarlehens ist überfällig. Auch für Tätigkeiten im Zusammenhang mit diesem Projekt hatte sich die ZAR bezahlen lassen. Ein Anwalt der ZAR sagt, die Vergütung sei marktgerecht gewesen. Unter anderem die AOK Bremen hatte in ein Schuldscheindarlehen für dieses Projekt investiert. Ein Sprecher der Krankenkasse sagt: Von der Gebühr an den Projektentwickler hätten sie nichts gewusst.

Für die Projektentwickler boten derlei Vorhaben scheinbar vor allem Chancen – das Risiko lag offenbar komplett bei den Krankenkassen und Kassenärztlichen Vereinigungen, die die Darlehen gaben. Im Gegenzug erhielten sie für viele Projekte um die drei Prozent Zinsen im Jahr – in der Regel wurden die aus den Darlehen selbst bedient.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.



Ein Immobilienprojekt am Duisburger Hafen konnte schon allein deshalb nicht umgesetzt werden, weil es keine Bauerlaubnis gab

FOTOS: MELANIE BERGERMANN, MAGNUS TERHORST

Bis der Immobilienboom im Frühjahr 2022 endete, kam es oft vor, dass Projektentwickler Bauvorhaben komplett auf Pump finanzierten. Wenn das Projekt schiefging, war das Geld der Kreditgeber weg. Allerdings erhielten die Kreditgeber für dieses Risiko in der Regel zwischen 10 und 20 Prozent Zinsen im Jahr. Nicht drei.

Eine schlechte Investition? Das sah der Finanzberater F., der mehrere Krankenkassen und Kassenärztliche Vereinigungen beraten hat, anscheinend anders. Zum Projekt in Ismaning etwa schrieb er an potenzielle Investoren: Der Beleihungsauslauf sei konservativ. Er liege unter 60 Prozent.

Der Beleihungsauslauf gibt das Verhältnis zwischen einem Kredit und dem Wert einer Immobilie an, abzüglich Sicherheitsabschlag. Ein Beleihungsauslauf von unter 60 Prozent ist tatsächlich konservativ. Nur ist fraglich, ob der Berater mit sinnvollen Parametern gerechnet hat.

Die Kalkulation von F. setzt auf einem Gutachten von Bulwiengesa auf, wonach der Acker mal einen Beleihungswert von knapp 74 Millionen Euro haben könnte – vorausgesetzt, die Grundstücke werden zu Bauland und es werden über 130 Wohnungen sowie ein Bürokomplex darauf errichtet.

Wie der Berater F. vorging? Er setzte zur Berechnung des Beleihungsauslaufs das aktuelle Schuldscheindarlehen ins Verhältnis zu dem fiktiven, zukünftigen Wert des fertiggestellten Projekts.

Tatsächlich war das Projekt aber wohl eher hochriskant, da die wichtigste Sicherheit für das 30-Millionen-Euro-Darlehen ein Acker war, der mehreren Schätzungen zufolge maximal eine Million Euro wert ist. F. äußert sich hierzu nicht.

Die Vertreter der Kassenärztlichen Vereinigungen und der KKH, die hier investierten, hätten das selbst erkennen können, ja sogar erkennen müssen.

Fraglich ist schon, ob sie überhaupt in in solche Anlagen investieren durften. Das Sozialgesetzbuch (SGB) macht ihnen strenge Vorgaben. Die wichtigste lautet: Die Anlagen müssen sicher sein. Bis 2023 war es ihnen explizit erlaubt, Rücklagen in Forderungen zu investieren. Es musste jedoch eine Sicherheit, etwa in Form einer Hypothek an einem Grundstück oder einer Immobilie, bestehen. Der Wert der Sicherheit musste dabei mindestens ein Drittel über dem Darlehensbetrag liegen.

Die von diversen Kassen gezeichneten Schuldscheindarlehen aber erfüllten diese Vorgabe in aller Regel nur, wenn man so tat, als sei nicht das Grundstück im aktuellen Zustand die Sicherheit für das Darlehen, sondern das darauf vielleicht irgendwann einmal fertiggestellte Gebäude. Wie beim Projekt in Ismaning. Wie beim Projekt in Duisburg. Oder auch in Frankfurt-Niederrad. Bis 2021 sollte dort mithilfe eines Schuldscheindarlehens unter anderem ein Hotel gebaut werden. Weil nichts gebaut wurde, hatten die Darlehensgeber als Sicherheit kein Gebäude, sondern nur einen Erdhügel (siehe Bild links Seite 58). Ob solche Sicherheiten den Vorgaben des SGB genügten, wird von Anwälten unterschiedlich beurteilt.

SCHNELL MAL ABZEICHNEN

Der Berater F. stammt aus dem beschaulichen Kurort Bad Oeynhausen in NRW und arbeitete lange für die Deutsche Bank, wo er Pensionseinrichtungen und Versicherungen betreute. Seit zehn Jahren führt er zwei eigene Firmen: die Investor Partners GmbH in Limburg an der Lahn und die IP Consulting in Bad Oeynhausen. Diese bieten Finanzberatung an.

Bei mindestens zwei Kassenärztlichen Vereinigungen nahm F. an internen Sitzungen teil, bereitete diese auch mal mit PowerPoint-Präsentationen vor. „Von seiner Fachkenntnis war ich beeindruckt, damit hat er einen wortwörtlich erschlagen“, sagt jemand, der ihn live erlebt hat. Der Berater F. bekam intern wegen seiner vermeintlich tollen Ideen sogar den Spitznamen „Trüffelschwein“.

Meldete sich der Berater, zögerten die Investoren oft nicht lange und beteiligten sich an den Darlehen, die er präsentierte. Der Anwalt von F. sagt, die Versicherungen und Kassenärztlichen Vereinigun- ▶

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

gen hätten Investitionen eigenverantwortlich getätigt, in Kenntnis aller Risiken.

Mindestens bei einer Kassenärztlichen Vereinigung und zwei Krankenkassen rührte das Vertrauen wohl daher, dass sie ihn beziehungsweise seine Firma als Berater angeheuert hatten. Sie sahen in ihm einen Partner, keinen Verkäufer.

ZUM SCHEITERN VERURTEILT

Das gute Verhältnis bekam erste Kratzer, als ein Strafbefehl gegen F. rechtskräftig wurde. Der Ex-Banker wurde 2023 zu einer Haftstrafe von einem Jahr auf Bewährung verurteilt, unter anderem wegen Bestechung. Er hatte einem ehemaligen Mitarbeiter der Krankenkasse DAK Schmiergeld in Millionenhöhe gezahlt, damit dieser sich dort für die „beschleunigte Zeichnung“ von Finanzanlageprodukten einsetzte. Trotzdem blieben viele Kunden dem Berater treu. Was nicht alle gewusst haben wollen: dass F. auch schon mal Geld von Projektentwicklern dafür bekam, dass er deren Schuldscheindarlehen platzierte.

Allein für drei Schuldscheine über insgesamt 193 Millionen Euro soll eine Firma des Beraters mehr als neun Millionen Euro an Provisionen kassiert haben. Alle diese Schuldscheine wackeln.

Die Siemens Betriebskrankenkasse hatte in einen dieser Schuldscheine investiert. Eine Sprecherin erklärt, man habe bei Zeichnung nichts von einer Vermittlungsprovision gewusst. F. ließ Fragen zu seiner Vergütung unbeantwortet. Ob er seine Kunden hierüber vorab informiert hat, mochte er auch nicht sagen. Ganz allgemein weist er über einen Anwalt jegliches Fehlverhalten von sich.

4,15 Millionen Euro sollte F. allein für ein 83 Millionen Euro schweres Schuldscheindarlehen bekommen, womit eine Projektentwicklung am Duisburger Hafen finanziert wurde. Die ZAR plante auf dem Gelände eines ehemaligen Kabelwerks ein gemischtes Quartier mit Wohnungen, Büros und einem Hotel.

Um das Projekt stand es von Beginn an nicht gut. Allein der Grundstückskauf, die Finanzierungskosten und Gebühren zehrten fast 90 Prozent des Darlehens auf. Für die Projektentwicklung war kaum noch Geld da. Eine Bauerlaubnis für Wohngebäude gab es nicht. Rechtliche Vorgaben zum Immissionsschutz ließen den Wohnungsbau am Südhafen auch nicht besonders realistisch erscheinen. Ein Anwalt der ZAR erklärt, man teile diese Einschätzung zum Immissionsschutz nicht. Darüber hinaus sei das Schuldscheindarlehen nicht für die bauliche Realisierung des Projekts gedacht gewesen.

Gebaut wurde jedenfalls nie. Die Investoren dürften hohe Verluste erleiden.

Bei der Kassenärztlichen Vereinigung Westfalen Lippe (KVWL) begann die Aufarbeitung im Jahr 2023, als die Warnsignale nicht mehr zu übersehen waren. So erzählt es Ulrich Oeverhaus. Der Augenarzt aus dem ostwestfälischen Rietberg ist seit 2019 Vorsitzender der ehrenamtlichen Vertreterversammlung, die den Vorstand überwachen soll. Da er nicht Mitglied im Anlageausschuss der KVWL war, wusste

> „Ich habe gesehen, wie abgebrüht mit unserem Geld umgegangen wurde“
>
> Ulrich Oeverhaus
> Augenarzt aus Rietberg

er lange nicht, dass die KVWL in Schuldscheindarlehen investierte. Davon erfahren habe er erst im Mai 2023, berichtet Oeverhaus heute. Da gab es schon finanzielle Schwierigkeiten. Der damals zuständige Vorstand habe zwar beschwichtigt, ihm aber habe die Sache keine Ruhe gelassen. Nach Feierabend arbeitete sich der Mediziner in die Unterlagen ein, sichtete Verträge und Gutachten, beauftragte später die Münchner Kanzlei Luther mit einer Untersuchung. „Ich habe dann selbst gesehen, wie abgebrüht mit unserem Geld umgegangen wurde“, sagt Oeverhaus.

Der von der KVWL mandatierte Anwalt André Große Vorholt meint: „Wenn aus ein paar Projekten nichts wird, dann kann man das vielleicht noch mit unglücklichen Umständen erklären.“ Die meisten der durch Luther geprüften Projekte seien jedoch „von Beginn an zum Scheitern verurteilt“ gewesen. „Sie hätten aus unserer Sicht nur bei einer unrealistisch positiven Entwicklung des Immobilienmarktes während der kurzen Projektlaufzeit eine Chance gehabt.“

Oeverhaus und die anderen Mitglieder der Vertreterversammlung haben schließlich entschieden, dass aufgeräumt wird. Sie haben Strafanzeige gegen die Geschäftsführer eines Projektentwicklers erstattet. Den für die Schuldscheindarlehen verantwortlichen Finanzvorstand haben sie entlassen. Noch im Depot befindliche Produkte wurden auf einen realistischen Wert abgeschrieben – um satte 200 Millionen Euro. „Der Schaden ist da, den können wir nicht rückgängig machen. Wichtig ist aber jetzt, dass wir unsere Prozesse geändert und Kontrollmechanismen eingebaut haben, dass so etwas nie mehr passiert“, sagt Oeverhaus. Die Kassenärztliche Vereinigung Schleswig-Holstein hat einen ähnlichen Weg eingeschlagen. Sie hat 36 Millionen Euro abgeschrieben.

HOFFNUNGSLOSE PROJEKTE

Abschreibungen müssten eigentlich alle Betroffenen vornehmen, wenn absehbar ist, dass sie die Schuldscheindarlehen nicht komplett wiederbekommen. Es könnte aber gut sein, dass nicht alle Betroffenen dieser Pflicht nachkommen. Darauf deuten die Stellungnahmen von zwei Krankenversicherungen hin. Deren Darlehen sind überfällig, die finanzierten Projekte hoffnungslos und die Grundstücke deutlich weniger wert als die Darlehen. Trotzdem haben die Kassen nach eigenen Angaben keine Wertberichtigungen vorgenommen. Ähnlich scheint es bei einzelnen Kassenärztlichen Vereinigungen zu laufen. Das ergibt sich aus internem Schriftverkehr.

Statt Verluste zu kaschieren, versucht die KVWL, sich die verlorenen Millionen wiederzuholen, zum Beispiel bei ihrem früheren Finanzvorstand. Dem wirft sie vor, ohne genaue Prüfung in Schuldscheine investiert zu haben, in die er nie hätte investieren dürfen. Und beim Wirtschaftsprüfer Baker Tilly, dem das hätte auffallen müssen. Der ehemalige Finanzvorstand äußert sich hierzu nicht, ein Sprecher von Baker Tilly auch nicht. Der erste Gerichtstermin zum Streit mit dem Wirtschaftsprüfer soll gut gelaufen sein. Für die KVWL. ■

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Wir suchen Deutschlands
BESTE Arbeitgeber
Jetzt bis 19.08.2026 teilnehmen
Handelsblatt
BESTE Arbeitgeber
2026
SWI HR
Veröffentlichung Oktober
Positionieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber!
Wir zeichnen die besten Unternehmen aus, die hervorragende Arbeit im Umgang mit Ihren Mitarbeitern leisten. Nehmen Sie jetzt kostenfrei am Online-Audit teil und zeigen Sie, dass Ihr Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist.
handelsblatt.com/beste-arbeitgeber
Jetzt bewerben und mitmachen
In Kooperation mit SWI HR
Handelsblatt
Substanz entscheidet.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

ETF-Anleger müssen teils versteckte Zusatzkosten tragen

Warum ETFs oft teurer sind als gedacht

Börsengehandelte Indexfonds gelten als günstig. Doch Gebühren, Steuern und ungünstige Kaufkurse können die Rendite schmälern

TEXT
Niklas Hoyer

Wer ETFs kauft, legt breit gestreut und kostengünstig an? So pauschal gilt das nicht. Ein Beispiel dafür ist der Saba Capital Investment Trusts ETF. Der Fonds trägt zwar das ETF-Kürzel im Namen. Doch was sich hinter der Verpackung verbirgt, hat mit den Erwartungen vieler Anleger wenig zu tun: Erstens bildet der Fonds keinen Index ab – stattdessen investieren Fondsmanager aktiv in britische Investmentfonds, die sie für unterbewertet halten. Zweitens ist er mit laufenden Kosten von 1,5 Prozent jährlich relativ teuer. Im Schnitt kosten ETFs nur 0,5 Prozent pro Jahr (siehe Grafik). Rechtlich gesehen ist der Saba-ETF allerdings wie ein ETF gebaut, außerdem wird er laufend an der Börse gehandelt. Somit ist er trotzdem: ein ETF.

Gegenüber klassischen aktiv gemanagten Fonds sind ETFs im Schnitt günstig. Hinsehen müssen Anleger trotzdem – und das Risiko versteckter Kosten nimmt derzeit noch zu. Selbst bei ETFs auf denselben Index können die Kosten deutlich abweichen. 0,5 Prozentpunkte an Renditeunterschied pro Jahr kommen vor. Klingt überschaubar, macht sich aber langfristig bemerkbar: Nach 30 Jahren läge der Depotwert beim teureren Fonds 14 Prozent niedriger.

VERGLEICHEN LOHNT SICH

Viele Anleger achten bei der Wahl ihrer ETFs auf die laufende Kostenquote (Total Expense Ratio, TER). Das ist grundsätzlich sinnvoll. „Die TER ist eine der wichtigsten Kennzahlen, die es bei der ETF-Auswahl zu beachten gibt“, sagt Jannes Lorenzen, Geschäftsführer des Internetportals JustETF. Die Quote bilde Kosten ab, die direkt aus dem Fondsvermögen abfließen.

Allerdings zeigt die TER nicht die ganze Wahrheit. Transaktionskosten, die im ETF selbst durch den Handel von Wertpapieren anfallen, bleiben zum Beispiel außen vor. Auch wenn ETFs unterschiedlich viel Quellensteuern zahlen, ihren Basisindex mehr oder weniger genau abbilden oder zusätzliche Gewinnquellen nutzen – wie Einnahmen aus Wertpapierleihe –, schlägt das zwar auf die Rendite der Anleger durch, aber nicht auf die TER.

Hilfreich ist es daher, die Wertentwicklung des jeweiligen Basisindex mit der des ETFs zu vergleichen. Allein auf

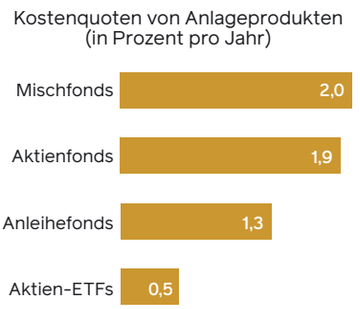
© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

den beliebten MSCI-Word-Index, der Aktien aus Industrieländern weltweit abbildet, gibt es etwa 30 für Privatanleger handelbare ETFs. Im Vergleich zeigt sich, wie viel Rendite manche Anleger liegen lassen. Die Einbuße, im Fachjargon Tracking Difference, bildet alle Einflussfaktoren ab. Relativ teure ETFs bleiben hier über drei Jahre um rund 0,3 Prozentpunkte pro Jahr gegenüber dem Index zurück. Anders sieht es bei günstigen ETFs aus. Sie schlagen den Index sogar – um fast 0,2 Prozentpunkte im Jahr. Wo die laufenden Kosten höher sind, fällt die Renditeeinbuße meist höher aus – aber nicht immer: So weist ein Xtrackers-ETF auf den MSCI World trotz 0,45 Prozent TER relativ niedrige Renditeeinbußen auf (siehe Tabelle).

Kostenunterschiede können mit der Bauart eines ETFs zusammenhängen: Manche Fonds kaufen alle Indexaktien, bilden den Index also physisch ab. Andere sichern sich die Wertentwicklung über ein finanzielles Tauschgeschäft im synthetischen Nachbau, genannt Swap. Letzteres ist oft günstiger. Dafür gelten physische ETFs als transparenter.

Alle ETFs mit niedrigen laufenden Kosten aus der Tabelle haben ihr Domizil in Irland, zu erkennen am Kürzel IE in der ISIN. Vor allem bei US-Aktien – im MSCI World haben sie über 70 Prozent Anteil – fällt so weniger Quellensteuer auf Dividenden an.

DER KLEINE GROSSE UNTERSCHIED



Mittelwerte 2020 bis 2024; Quelle: Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde

WO BROKER ABGREIFEN

Der Blick auf den ETF allein reicht aber nicht. Anleger dürfen auch bei ihren Orders nicht unnötig viel zahlen. Anders als traditionelle aktive Fonds lassen sich ETFs nicht beim Emittenten kaufen, sondern nur über einen Zwischenmann, den Market Maker. Dabei wird teils nur etwa ein Viertel des Volumens über Börsen gehandelt, drei Viertel über außerbörsliche Plattformen. „Ein ETF soll ein Handelsprodukt sein. Man muss günstig rein- und wieder rauskommen“, sagt Tidjan Schäfer, der bei Amundi Deutschland zentraler Ansprechpartner für den liquiden ETF-Handel ist. Aus seiner Sicht klappt das gut. So handelten Anleger heute zu besseren Konditionen als je zuvor. So sei der Abstand zwischen Kauf- und Verkaufskursen (Spread) seit 2022 im Schnitt von 0,25 bis 0,3 Prozentpunkten auf 0,15 bis 0,2 Punkte gesunken.

Kritischer sieht es Ferdinand Haas vom Analysehaus Portfolio Generator, der viele Jahre als DWS-Manager tätig war. Vor allem Broker suchten seit dem EU-Verbot des „Payment for Order Flow“ (PFOF) nach neuen Einnahmequellen: Seit 1. Juli dürfen sie sich nicht mehr dafür bezahlen lassen, Kundenaufträge gebündelt an Handelsplattformen weiterzuleiten. „Es gibt durchaus Spielräume, um unbemerkt zu kassieren“, sagt Haas. „Wenn ich als Broker weiß, dass immer am Monatsersten Sparpläne ausgeführt werden, kann ich den Abstand zwischen Kauf- und Verkaufskursen gezielt ausweiten. Oder ich verschiebe beide Werte nach oben. Dann bleibt der Spread eng, aber faktisch hat nur der höhere Kaufkurs Relevanz.“ Teils werde auch bei Währungsumrechnungen im ETF-Handel getrickst.

Zunehmend bieten Broker auch hauseigene ETFs an. „Die Broker nehmen dann oft einen Teil der Verwaltungsgebühr, ohne dass ihre Leistung ersichtlich ist“, sagt Haas. Hinter all diesen Kostentreibern stehe ein Trend: „Die Macht über Kunden wird von Brokern und Handelsplattformen gezielt ausgenutzt. Sollte sich diese Entwicklung fortsetzen, kann das zu einem ernsthaften Problem werden.“

Vor allem bei kurzfristigeren Investments sollten Anleger darauf achten, dass ihnen durch direkte oder indirekte Zusatzkosten kein Nachteil entsteht. Haas rät zu liquiden Handelsplätzen wie Xetra und dem Kauf liquider Anlageprodukte. Auf alternativen Handelsplattformen sollten Kunden vor allem Randzeiten, etwa den frühen Morgen oder späten Abend, meiden. Oft sinkt das Handelsvolumen dann stark ab, das Risiko ungünstiger Ausführungskurse nimmt entsprechend zu. ■

Was hinten rauskommt

So wirken die Kosten ausgewählter MSCI-World-ETFs

MSCI-World-ETFs von …	laufende Kosten pro Jahr[1]	Renditeeinbuße gegenüber Index[2]		Wertpapierleihe	ISIN
		1 Jahr	3 Jahre		
HOHE LAUFENDE KOSTEN					
iShares	0,50	0,39	0,31	ja	IE00B0M62Q58
Xtrackers	0,45	0,13	0,08	nein	LU0274208692
Amundi	0,38	0,42	0,30	nein	LU1681043599
Deka	0,30	0,31	0,28	möglich	DE000ETFL508
NIEDRIGE LAUFENDE KOSTEN					
Invesco	0,05[3]	–0,10	–0,10	nein	IE00B60SX394
UBS	0,06	–0,19	–0,17	ja	IE00BD4TXV59
Amundi	0,12	–0,01	–0,05	ja	IE000CNSFAR2
State Street	0,12	–0,16	–0,17	ja	IE00BFY0GT14
Xtrackers	0,12	–0,08	–0,06	ja	IE00BJ0KDQ92

[1] Kostenquote (TER) in Prozent; [2] Index-Entwicklung minus ETF-Entwicklung, in Prozentpunkten, pro Jahr; [3] seit April 2026, vorher 0,19; Stand: Ende Juli 2026; Quelle: Morningstar Direct, Fondsgesellschaften

FOTO: IMAGO IMAGES/STEINACH

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Börsen Woche

Öl runter, Aktien rauf: Dafür sorgen Spekulationen über eine Einigung zur Öffnung der Straße von Hormus zwischen den USA und dem Iran. Bei den US-Techriesen bietet die Erholung eine Chance auf Gewinnmitnahmen. Warum? China holt bei Batterien, E-Autos, Robotik und KI in Lichtgeschwindigkeit auf. Die Folgen für die US-Techbranche: Druck auf Preise, Margen, Bilanzen – und Aktienkurse.

BÖRSENWOCHE
Frank Doll, Anton Riedl

FONDS UND ETFS
Heike Schwerdtfeger

Dax im Überblick

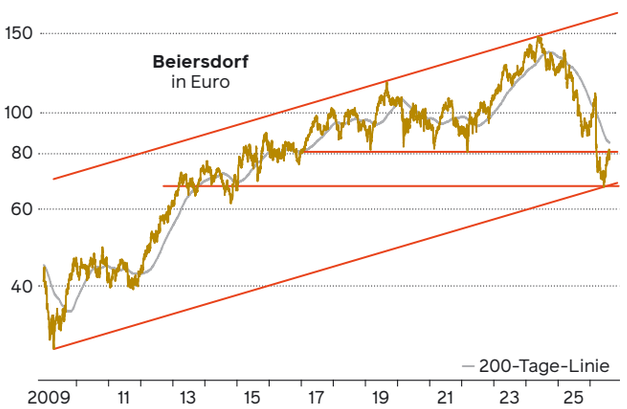
	Kurs (Euro)	Kursentwicklung (%) WOCHE	Kursentwicklung (%) JAHR	Gewinn pro Aktie (Euro) 2026	Gewinn pro Aktie (Euro) 2027	KGV 2027	Börsenwert (Mrd. Euro)	Dividendenrendite (%)[2]
DAX[1]	26 198,37	2,9	10,3				2122,0	2,7
Adidas (NA)	160,85	–11,2	–3,6	9,27	11,35	14,2	29,0	2,2
Airbus	212,65	0,3	23,4	7,45	8,76	24,3	168,5	1,6
Allianz (NA)	434,40	0,5	25,8	30,80	32,94	13,2	165,3	4,2
BASF (NA)	50,47	3,1	21,1	4,31	2,67	18,9	45,0	4,5
Bayer (NA)	48,64	3,4	76,9	2,33	3,02	16,1	47,8	0,2
Beiersdorf	**78,80**	**–2,2**	**–27,3**	**4,10**	**4,37**	**18,0**	**19,0**	**1,3**
BMW	59,72	0,3	–27,7	6,32	8,92	6,7	36,8	4,1
Brenntag (NA)	62,76	3,4	17,0	3,61	3,84	16,4	9,1	3,0
Commerzbank	39,61	5,4	18,6	3,11	3,77	10,5	42,8	3,9
Continental	71,80	–0,5	31,5	5,99	7,17	10,0	14,4	4,1
Daimler Truck Holding (NA)	48,97	2,4	26,6	3,37	4,51	10,9	37,5	3,8
Deutsche Bank (NA)	32,68	5,6	12,6	3,37	3,90	8,4	62,4	3,7
Deutsche Börse (NA)	263,80	–0,9	2,6	12,54	13,47	19,6	49,1	1,7
Deutsche Telekom (NA)	27,75	0,6	–12,0	2,13	2,43	11,4	134,6	4,1
DHL Group (NA)	57,82	0,8	47,7	3,44	3,72	15,5	66,5	3,4
E.On (NA)	19,04	0,2	15,6	1,08	1,20	15,9	50,3	3,1
Fresenius	44,34	0,1	6,9	3,31	3,57	12,4	25,0	2,6
Fresenius Medical Care	40,88	–5,5	–5,6	3,18	3,88	10,5	11,0	3,5
Gea Group	63,65	0,2	0,5	3,09	3,52	18,1	10,4	2,3
Hannover Rück (NA)	246,80	–4,3	–7,6	23,01	23,57	10,5	29,8	5,3
Heidelberg Materials	162,90	–3,8	–17,2	12,79	14,39	11,3	28,7	2,4
Henkel (Vz)	76,44	–0,5	13,5	5,10	5,47	14,0	32,2	2,8
Hochtief	446,60	3,4	133,0	14,29	18,02	24,8	34,7	2,0
Infineon (NA)	63,50	9,9	88,1	1,33	2,33	27,2	82,9	0,6
Mercedes-Benz Group (NA)	47,97	2,4	–2,0	5,17	6,54	7,3	46,2	6,7
Merck KGaA	145,35	0,8	34,3	6,01	6,77	21,5	63,2	1,6
MTU Aero Engines	369,40	3,0	–2,8	17,68	19,38	19,1	19,9	1,2
Münchener Rück (NA)	514,20	–2,4	–10,9	50,44	52,02	9,9	65,3	5,0
Qiagen	36,05	–1,7	–16,5	1,97	2,28	15,8	7,5	0,7
Rheinmetall	1195,00	10,0	–32,3	34,13	51,66	23,1	55,9	1,3
RWE	56,76	2,0	56,7	2,74	3,26	17,4	44,3	2,3
SAP	167,10	4,9	–31,7	7,10	8,18	20,4	205,3	1,6
Scout24 (NA)	75,60	0,5	–36,1	3,84	4,53	16,7	5,6	2,5
Siemens (NA)	288,70	6,2	33,2	10,70	12,40	23,3	225,8	1,9
Siemens Energy	152,16	10,3	53,6	4,35	6,14	24,8	131,0	1,2
Siemens Healthineers (NA)	39,02	8,6	–15,6	1,93	2,13	18,3	44,0	2,7
Symrise	90,06	0,5	11,2	3,85	4,26	21,1	12,6	1,5
Volkswagen (Vz)	76,30	3,2	–14,0	17,33	21,95	3,5	38,4	7,1
Vonovia (NA)	21,55	0,1	–21,2	2,66	2,98	7,2	18,3	5,9
Zalando	25,69	–13,9	0,4	0,96	1,67	15,3	6,4	0,0

Stand: 4. August 2026; 17.03 Uhr; [1] Dividenden eingerechnet; [2] auf Basis der Dividendenschätzungen für 2026; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; Quelle: Bloomberg

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

AKTIE BEIERSDORF

Neue Chance zum halben Preis



Mit einem Minus von 54 Prozent in zwei Jahren haben Beiersdorf-Aktien den größten Kursverlust seit mehr als 40 Jahren hinter sich. Für diesen dramatischen Rückgang gibt es vier Gründe: das Schrumpfen der Kernmarke Nivea, die für mehr als die Hälfte der Umsätze steht; Wachstumsprobleme in den großen Absatzmärkten Westeuropa, Nordamerika, Asien und Afrika; eine abermalige Prognosekürzung, obwohl Beiersdorf schon im Herbst 2025 eine strategische Neuorientierung eingeleitet hat; und schließlich die bis vor zwei Jahren ungewöhnlich hohe Bewertung der Aktie, die weit über der des ebenfalls im Dax notierten Konkurrenten Henkel lag.

Die Sanierungsstrategie, die Beiersdorf nun eingeleitet hat, klingt vielversprechend: Die Kernmarke Nivea soll durch Neuentwicklungen und günstigere Positionierung im Markt besser auf Verbraucher und einzelne Regionen zugeschnitten werden, die Werbeausgaben werden massiv aufgestockt. Bis 2027 soll damit wieder mehr Umsatz erzielt werden, von 2028 an nachhaltig mehr Gewinn. Dass Beiersdorf selbst im schwierigen Jahr 2026 wahrscheinlich eine Nettorendite von gut neun Prozent erzielen dürfte und die Bilanz eine der besten aller Dax-Unternehmen ist, spricht für die Hanseaten. Und besonders teuer ist die Aktie bei möglichen Einstiegskursen zwischen 70 bis 80 Euro auch nicht mehr. ■

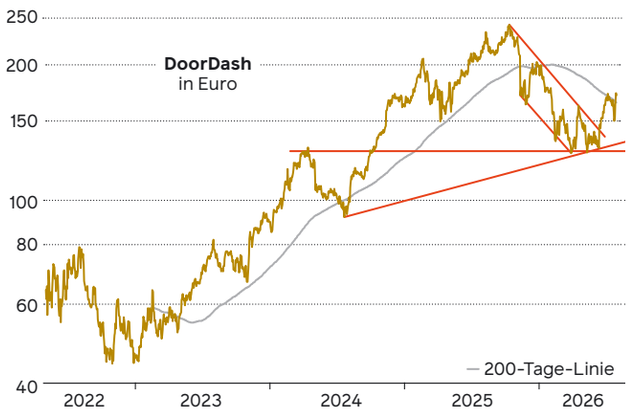
ISIN: DE0005200000

KURS	78,80 Euro
STOPPKURS	53,60 Euro
BÖRSENWERT	19,0 Milliarden Euro
KGV 2026/27	19,2/18,0
DIVIDENDENRENDITE	1,3 Prozent
RISIKOKLASSE	■■■□□

Quelle: Bloomberg

AKTIE DOORDASH

Kein KI-Opfer



DoorDash hält einen Anteil von zwei Drittel am Markt für Essenslieferungen in den USA und baut die Position kontinuierlich aus. Auf dem Heimatmarkt wuchs das Geschäft zuletzt mit einer Jahresrate von 33 Prozent. Die Wachstumsrate beim europäischen Marktführer Deliveroo, den DoorDash im Oktober 2025 für 2,9 Milliarden Pfund Sterling in Cash gekauft hat, ist auf 20 Prozent gestiegen. Seit 2022 gehört auch der finnische Lieferservice Wolt zum Unternehmen.

Seinen Lieferservice weitet DoorDash jetzt auf Lebensmittel und den Einzelhandel aus. Das stärkt die Kundenbindung zusätzlich. Bestandskunden bleiben und bestellen mehr. Etwa 60 Prozent der Bestellungen kommt von den Top 20 Prozent der bisherigen Abonnenten. Kunden lassen sich so mit personalisierter Werbung besser ansprechen. Entsprechend erfolgreich entwickeln sich die Werbeeinnahmen. Sie erreichen inzwischen 1,5 Prozent des Bruttowarenwerts, der 2025 die Marke von 100 Milliarden Dollar knackte.

Die Börse sorgte sich in den vergangenen Monaten über die drohende Disintermediation digitaler Unternehmen durch den Einsatz von KI. Die DoorDash-Aktie hat, gemessen am Rekordhoch vom Oktober 2025, zeitweise 50 Prozent verloren. Der Rückschlag bietet eine Einstiegschance. Bei Kursen von 125 Euro hat sich ein tragfähiger Boden ausgebildet. ■

ISIN: US25809K1051

KURS	169,68 Euro
STOPPKURS	117,60 Euro
BÖRSENWERT	74,7 Milliarden Euro
KGV 2026/27	76,6/43,5
DIVIDENDENRENDITE	0,0 Prozent
RISIKOKLASSE	■■■■□

Quelle: Bloomberg

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

LÄNDERSPIEL RUMÄNIEN

Konzentrierte Hausse

An dieser Stelle präsentieren wir alle vier Wochen Länder und ihre Börsen. Diesmal: Rumänien. Trotz schwachen Wachstums, hoher Inflation, steigender Staatsschulden und politischen Vakuums läuft die Börse in Bukarest in diesem Jahr besser als der Rest Europas.

Bet and win: Gutes Geld gewinnen konnten Anleger mit einer Wette auf den Bet-Index der Börse Bukarest. Seit Jahresbeginn legte der Bucharest Exchange Trading Index, in Euro gerechnet, um 44 Prozent zu. Nur die KI-Börsen in Seoul (plus 55 Prozent) und in Taipeh (plus 48 Prozent) liefen noch besser.

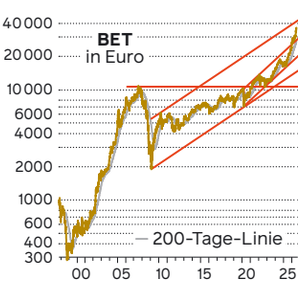
Der Bet ist stark konzentriert. Gut 60 Prozent seiner Marktkapitalisierung von umgerechnet 28,5 Milliarden Euro entfallen auf die Banca Transilvania (18,3 Prozent) und die Energiekonzerne OMV Petrom (16,1), Romgaz (14,4) und Hidroelectrica (12,0). Die hohe Gewichtung von Energie und Finanzen hat die Hausse in diesem Jahr befeuert, auch wegen des vergleichsweise geringen Streubesitzes.

An OMV Petrom hält der Wiener Energiekonzern OMV 51,2 Prozent, der rumänische Staat 20,7 Prozent. Noch höhere Staatsanteile haben Romgaz (70 Prozent) und Hidroelectrica (80 Prozent).

Die hohen Gewinne am rumänischen Aktienmarkt wurden zusätzlich getrieben durch lokale Kapitalzuflüsse. Rumänische Pensionskassen investieren überwiegend in der Heimat und legen etwa 20 bis 25 Prozent ihrer Beiträge in Aktien an, den Rest in Staatsanleihen.

Rumänien ist unlängst nur knapp einer Herabstufung seiner langfristigen Schulden auf Ramsch entgangen. Fitch beließ das Rating noch auf der niedrigsten Investmentstufe BBB- mit negativem Ausblick. Seit die Regierung des Liberalen Ilie Bolojan über einen Misstrauensantrag Ende Mai gestürzt war, ist das Land ohne Regierung. Das politische Vakuum blockiert die dringend benötigte Haushaltssanierung und könnte den für frühestens 2029 geplanten Euro-Beitritt zeitlich nach hinten schieben.

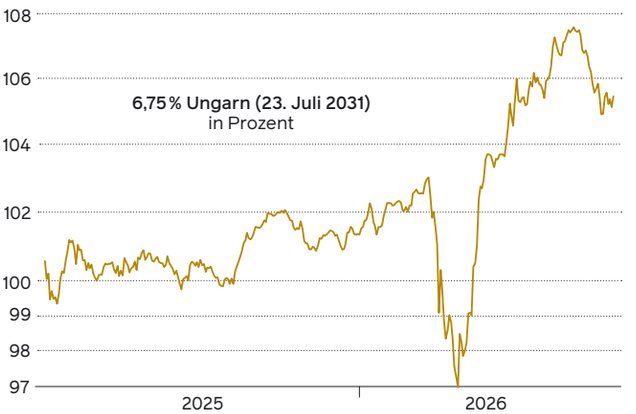
Bei einer Prüfung der Europäischen Zentralbank im Juni verfehlte Rumänien drei von vier Beitrittskriterien: Die Inflation lag bei 8,4 statt maximal 2,7 Prozent, das Defizit bei minus 7,9 statt minus 3,0 Prozent, die Rendite langfristiger Staatsanleihen bei 6,7 statt 5,1 Prozent. Nur die Staatsschuldenquote erreichte mit 59,3 Prozent das Ziel von 60 Prozent. F. DOLL



Quelle: Bloomberg

ANLEIHE UNGARN

Währungswette mit 5,5 Prozent



Als Peter Magyar mit seiner national-konservativen Tisza-Partei im April die langjährige Regierung des Rechtspopulisten Viktor Orbán ablöste, setzte der Forint zur Rally an: Erstmals seit 2022 erreichte die ungarische Währung mit bis zu 2,94 Euro für 1000 Forint ein neues Hoch. Auch wenn sich die Euphorie seitdem etwas gelegt hat, bietet der Forint risikofreudigen Anlegern langfristiges Erholungspotenzial.

In den 16 Jahren der Regierung von Viktor Orbán ist der Forint um 36 Prozent gesunken. Die Wende zu Peter Magyar ist so wichtig, weil der neue Ministerpräsident, der selbst viele Jahre in Brüssel aktiv war, pro Europa ist. Damit steigt die Chance, dass Ungarn von der EU eingefrorene Hilfsgelder im Volumen von mehr als 30 Milliarden Euro schrittweise bekommen könnte. Für die ungarische Wirtschaft, die 2025 um 0,4 Prozent zulegte, könnte dies 2027 zu einem Wachstum von mehr als zwei Prozent führen, prognostiziert die österreichische Oberbank. Die Inflation ist mit 1,7 Prozent überschaubar, die Staatsverschuldung mit 78 Prozent verträglich, das Haushaltsdefizit mit fünf Prozent aber hoch. Damit könnte Ungarn beim Rating, das mit BBB- noch im Investmentbereich liegt, sogar abrutschen. Das sollte beim anstehenden Umbau der Verfassung aber motivieren. Als Lohn für die Währungswette bieten Forint-Anleihen mehr als fünf Prozent Rendite. ■

ISIN: HU0000407317

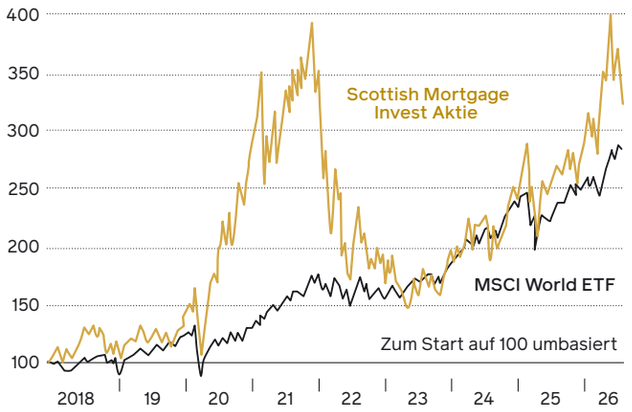
KURS	105,07 Prozent
KUPON	6,75 Prozent
RENDITE	5,57 Prozent
LAUFZEIT BIS	23. Juli 2031
WÄHRUNG	Ungarische Forint
RISIKOKLASSE	■■■■□

Quelle: Börse Stuttgart, Bloomberg

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

FONDS SCOTTISH MORTGAGE INVESTMENT TRUST

Trends von morgen, heute im Depot



Wer einen Allround-Technologie-Aktienfonds sucht, der nimmt den hier oft empfohlenen DNB Technology. Wer früh in die Trends von morgen investieren möchte und Volatilität nicht scheut, nimmt den Scottish Mortgage, einen britischen Trust. Ihn gibt es als Aktie – steuerlich wird er wie ein Fonds behandelt. In der Branche hat das verantwortliche Fondshaus Baillie Gifford Kultstatus. Sie haben 2005 in Amazon investiert und halten die Aktie noch immer. Sie haben Tesla gerettet in Finanzierungsrunden, die Aktie aber inzwischen verkauft. 1908 in Edinburgh gegründet, stehen die Schotten für Mut, Geiz und Weitblick. Um günstig in Unternehmen einzusteigen, investieren sie früh in private, nicht börsennotierte Unternehmen und haben dabei Entdeckersinn gezeigt. Fondsmanager Lawrence Burns beschreibt die Privatinvestments als den Blick in eine Technologiewelt, die an der Börse noch gar nicht sichtbar sei. Während Anleger bei Nasdaq-ETFs die SpaceX-Aktie nach dem Börsengang zum hohen Kurs kaufen mussten, hat der Trust vorher günstig Anteile gekauft und konnte jüngste Kursturbulenzen wegstecken. Potenzielle Börsenkandidaten im Depot sind jetzt Anthropic, ByteDance, Databricks, Epic Games, Revolut oder Drohnenlogistiker Zipline. Weil der Trust unter seinem Buchwert gehandelt wird, ist der Einstieg gerade attraktiv. ■

ISIN: GB00BLDYK618

ANTEILSPREIS	15,88 Euro
FONDSVOLUMEN	17,2 Mrd. Euro
SPREAD BEIM KAUF	1,85 Prozent
JÄHRLICHE KOSTEN	0,3 Prozent
GEWINNVERWENDUNG	Ausschüttend
RISIKOKLASSE	■■■■□

Quelle: Morningstar

Techaktienfonds: Gewinner und Verlierer im Juli

	Wertentwicklung (%) JULI 2026	Wertentwicklung (%) LAUFENDES JAHR	Wertentwicklung (%) 3 JAHRE pro Jahr	ISIN
Juli-Gewinner				
KraneShares CSI China Internet ETF	15,2	–15,9	–1,3	IE00BFXR7892
EMQQ Emerging Markets Internet ETF	10,2	–12,0	0,9	IE00BFYN8Y92
WisdomTree Cloud Computing ETF	10,0	3,4	–0,4	IE00BJGWQN72
Global X Cloud Computing ETF	9,7	13,5	4,3	IE00BMH5YF48
Wellington FinTech Fund	9,4	–11,2	–3,1	IE00BDTMQ100
L&G Ecommerce Logistics ETF	9,0	7,0	5,2	IE00BF0M6N54
Invesco KBW NASDAQ Fintech ETF	8,2	–1,1	10,2	IE00BYMS5W68
Virtune Crypto Top 10 Index ETP	7,7	–34,6	8,1	SE0020052215
HSBC Hang Seng Tech ETF	7,3	–11,0	0,9	IE00BMWXKN31
DNB Technology	7,0	16,3	26,3	LU0302296495
WisdomTree Physical Crypto Altcoins	7,0	–38,7	16,2	GB00BMTP1519
WisdomTree Physical Crypto Mega Cap	6,9	–30,3	12,7	GB00BMTP1626
Robeco FinTech	6,8	–13,2	3,7	LU1700710939
Global X Video Games & Esports ETF	6,6	–8,8	5,6	IE00BLR6Q544
Edmond de Rothschild Big Data Fund	6,0	16,0	13,5	LU1244895394
WisdomTree Phy. Crypto Mega C Equal We.	5,8	–35,9	7,0	GB00BMTP1733
First Trust Cloud Computing ETF	5,5	12,1	19,3	IE00BFD2H405
VanEck Video Gaming and eSports ETF	4,7	–7,0	17,2	IE00BYWQWR46
State Street MSCI Europe Com. Serv. ETF	4,6	1,3	9,0	IE00BKWQ0N82
Juli-Verlierer				
iShares MSCI Global Semicond. ETF	–21,3	73,2	46,1	IE000I8KRLL9
HSBC NASDAQ Global Semicond. ETF	–20,6	70,7	48,2	IE000YDZG487
BlackRock GF Next Gen.Technology	–20,0	28,0	23,1	LU1861215975
Polar Capital Global Technology	–19,9	41,5	41,8	IE0030772275
VanEck Semiconductor ETF	–19,9	67,9	48,0	IE00BMC38736
Sycomore Sustainable Tech	–18,9	23,9	28,1	LU2181906772
Abakus New Growth Stocks	–18,4	31,1	24,1	LU0418573316
Franklin Intelligent Machines	–18,3	17,7	22,8	LU2387455608
Neuberger B. Next Gen. Connectivity	–18,2	34,2	35,2	IE00BMD7ZB71
Allianz China Future Technologies	–16,0	7,8	11,5	LU2476274480
Échiquier Robots and Humanoids	–15,9	2,8	15,2	FR0012413722
AB International Technology Portfolio	–15,6	27,7	29,7	LU0060230025
Echiquier Artificial Intelligence	–15,5	12,7	23,0	LU1819480192
BIT Global Crypto Leaders	–15,4	2,5	33,2	DE000A3CNGN1
ART Transformer Equities	–15,4	12,2	13,7	DE000A2PB6R4
AXA WF Artificial Intelligence	–14,8	16,9	19,2	LU2429106052
Echiquier Space	–14,7	7,9	29,9	LU2466448532
Zum Vergleich: **MSCI WORLD**	**–0,1**	**12,6**	**16,5**	

Alle Fonds sind drei Jahre alt, mindestens fünf Millionen Euro Volumen, alle ETFs sind UCITS-konform; Stand: 3. August 2026; Quelle: Morningstar Direct

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Retten darf nicht schaden

Eine *Sanitäterausbildung* sollte Medizinstudenten Steuervorteile bringen. Nachteile beim Kindergeld drohten – doch das ändert sich nun

REDAKTION
Niklas Hoyer

Ausbildungskosten können seit einigen Jahren nur noch gut steuerlich abgesetzt werden, wenn zuvor eine Erstausbildung absolviert wurde. Medizinstudenten wollten ihr Studium früher dadurch steuerlich anerkannt bekommen, dass sie vorher eine Sanitäterausbildung absolvierten. Seit 2015 geht das kaum noch. So wird seither für die Einstufung als Erstausbildung eine Mindestdauer von 12 Monaten vorausgesetzt. Nur dann kann das Studium von Anfang an als Zweitausbildung gelten, sodass Kosten besser absetzbar sind.

Beim Kindergeld konnte solch eine Sanitäterausbildung zum Problem werden, weil sie – selbst bei kürzerer Dauer – in diesem Kontext doch als Erstausbildung gelten sollte. Damit entfiel der Kindergeldanspruch schneller, wenn ein Kind nebenher arbeitete. Der Bundesfinanzhof entschied nun aber zugunsten der Familien: Eine Kurzausbildung reiche dafür nicht aus. Zwar sei die für die Absetzbarkeit geltende Definition nicht direkt übertragbar. Im Ergebnis gelte aber auch für die Prüfung von Kindergeld eine Mindestdauer von einem Jahr, damit eine Erstausbildung vorliegt (III R 7/24 und weitere). ■

FAZIT

Es wäre eine Ironie der Geschichte gewesen, wenn Erstausbildungen jeweils zum Nachteil von Auszubildenden und ihrer Eltern definiert worden wären. Nun aber gelten zumindest im Ergebnis ganz ähnliche Definitionen.

FAMILIÄRE PFLEGE

Hohe Fahrtkosten

Ein Paar pflegte die 92-jährige Mutter beziehungsweise Schwiegermutter, trotz 160 Kilometer Entfernung. Das Paar wollte fast 20 000 Euro Fahrtkosten als außergewöhnliche Belastung geltend machen. Das Finanzgericht Münster lehnte das ab: Externe Pflege sei hier naheliegend.

(4 K 2261/25 E)

VERMIETUNG

Folgenloser Fehler

Der Bundesgerichtshof hat die Rechte von Vermietern gestärkt: Sie können sich auch dann auf eine Ausnahme von der Mietpreisbremse wegen schon höherer Vormiete berufen, wenn sie den Vormieter nicht wirksam informiert hatten. Wichtig sei heute nur, dass die Begründung stimme.

(VIII ZR 125/23)

ERBE

Verwehrtes Wertgutachten

Pflichtteilsberechtigte dürfen klagen, wenn eine Alleinerbin ein angefordertes Immobilienwertgutachten länger als ein Jahr nicht vorlegt. Die Gerichtskosten muss die Erbin dann allein zahlen. Im konkreten Fall hatten die Berechtigten das Gutachten zudem mehrfach angemahnt.

(7 O 87/26)

EIN THEMA, DREI URTEILE

Check-out

VERSCHOBEN

Eine Frau buchte für sich und ihren Partner eine 13-tägige Pauschalreise an die türkische Riviera für knapp 3000 Euro. Kurz vor der Reise wurde die Ankunft vom Mittag auf den Abend verlegt. Der Veranstalter bot 56 Euro Erstattung. Das Amtsgericht München sah aber den ersten Urlaubstag voll betroffen. Der Preis sei anteilig zu mindern (191 C 7747/26, nicht rechtskräftig).

VERPASST

Ein Ehepaar buchte eine fast zweimonatige Kreuzfahrt nach Mauritius samt Flügen für 46 000 Euro. Wegen Verzögerungen bei Abfertigung und Sicherheitskontrolle verpasste es den Abflug und damit die Kreuzfahrt. Der Veranstalter verlangte dennoch 95 Prozent des Preises. Das Landgericht Rostock sprach dem Paar volle Erstattung zu: Es sei am Verpassen des Flugs nicht schuld gewesen (1 O 815/24).

VERSPÄTET

Wer auf dem Türkeirückflug statt um 18.20 Uhr in Düsseldorf erst um 0.45 Uhr in Hannover landet, darf eigenmächtig Bahn und Taxi nutzen. Die Airline muss Kosten erstatten (Amtsgericht Düsseldorf, 30 C 40/25).

FOTO: PICTURE-ALLIANCE/JOCHEN ECKEL

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

MEHR ALS EINE MARKE.
MEHR ALS EIN MOTORRAD.
MEHR ALS EIN JUBILÄUM.

100 JAHRE DUCATI

DUCATI SPEZIAL -
Zum 100. Jubiläum dreht sich alles um die Marke aus Bologna. Neben exklusiven Testfahrten neuer Modelle und technischen Einblicken sowie aktuellen News und Hintergründen blickt dieses Sonderheft auch zurück in die Vergangenheit und lässt Legenden auferstehen.

JETZT IM HANDEL
Oder direkt hier bestellen:
Telefon: 040-855 388 90
motorradonline.de/sonderhefte

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

WiWo Coach

Hier finden Sie Fragen von Abonnentinnen und Abonnenten zu den Themen Geldanlage, Vorsorge, Steuern, Recht und Karriere, beantwortet von einem Expertenkreis – unseren *WiWo Coaches*

Wie kann ich als Chef planen, wenn jemand erkrankt ist?

FRAGE: Eine Mitarbeiterin unseres Lesers ist seit viereinhalb Wochen krankgeschrieben. Den Grund hat sie nur angedeutet. Momentan übernimmt er einige ihrer Aufgaben, andere verteilt er im Team. Aber das ist kein Dauerzustand. Er wünscht sich etwas Planbarkeit. Wie lässt sich diese herstellen?

ANTWORT: Sie tragen Fürsorge gegenüber Ihrer Mitarbeiterin und Verantwortung für ein Team. Beides ist wichtig, sollte aber unabhängig voneinander betrachtet werden. Eine Grenze, die es dabei zu wahren gilt: Die Diagnose ist Privatsache. Fordern Sie sie nicht ein. Ebenso wenig kann die Personalabteilung Ihnen medizinische Details nennen. Die Information, die Sie brauchen, ist arbeitsorganisatorischer Natur. Gibt es eine ärztlich attestierte voraussichtliche Dauer der Arbeitsunfähigkeit oder eine Prognose? Die Personalabteilung sollte Ihnen helfen können, diese Frage zu beantworten, indem sie den formalen Prozess begleitet, die vorliegenden Arbeitsunfähigkeitszeiträume im Blick behält und mit Ihnen klärt, welche arbeitsorganisatorischen Optionen bestehen.

Aber auch Sie können unter bestimmten Umständen nachfragen: Ein vorsichtiger, menschlicher Kontakt ist ein wichtiges Zeichen. Wenn es Ihnen darum geht, ehrlich Unterstützung anzubieten, wird die Kollegin das merken. Beginnen Sie das Gespräch unaufgeregt: „Wir vermissen Sie im Team, und ich wollte mich erkundigen, wie es Ihnen geht." Wenn Ihre Mitarbeiterin offen reagiert, können Sie zum Ende hin auch die Planungsfrage stellen. Wenn die Kollegin das nicht beantworten kann, ist das normal. Krankheit ist nicht planbar. Was Sie aber sagen können, ist: „Dann plane ich zunächst ohne Sie weiter." Das nimmt Druck und gibt Ihnen trotzdem eine Grundlage für Ihre Führungsarbeit.

Nach sechs Wochen Krankheit muss der Arbeitgeber erkrankten Mitarbeitern das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) anbieten. Hier wird gemeinsam geklärt, wie die Rückkehr gelingen kann. Bis dahin müssen Sie Aufgaben konsequent priorisieren. Streichen oder verschieben Sie, was nicht zwingend jetzt erledigt werden muss. Holen Sie Hilfe aus anderen Bereichen für verbleibende Aufgaben. ■

INGA DRANSFELD-HAASE

ist Personalvorständin bei TÜV Nord. Zuvor hat sie unter anderem bei BP gearbeitet und war Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Lohnt sich eine Mobilfunkantenne auf dem Dach?

FRAGE: Unser Leser ist Eigentümer eines Mehrfamilienhauses und hat eine Anfrage erhalten, auf dem Dach des Hauses eine Mobilfunkantenne aufstellen zu lassen. Ist das attraktiv? Wie viel Miete ist üblich?

ANTWORT: Das Interesse an Antennenstandorten bleibt groß. Netzbetreiber suchen geeignete Gebäude, um Versorgungslücken zu schließen und Kapazitäten zu erhöhen. Besonders interessant sind häufig mehrgeschossige Gebäude mit guter Sichtverbindung ins Umfeld. Sie als Eigentümer können Dachflächen so wirtschaftlich für Zusatzerträge nutzen. Von außen lässt sich jedoch oft nicht zuverlässig einschätzen, ob ein Gebäude technisch und funkplanerisch wirklich interessant ist. Deshalb ist eine professionelle Ersteinschätzung sinnvoll.

Zur Miethöhe: Eine pauschale Antwort ist ohne Kenntnis aller Umstände nicht möglich. Einfluss haben unter anderem Lage, Standort sowie Art und Beschaffenheit des Gebäudes. Je nach Einzelfall erhalten Eigentümer grob zwischen 4000 und 7000 Euro Miete im Jahr. Im Einzelfall kann es aber auch deutlich mehr sein, wenn ein Standort zur Schließung von Funklücken wichtig ist.

Für eine erste Bewertung spielen Faktoren wie Gebäudehöhe, Lage im Umfeld, Dachform und -beschaffenheit, Zugangswege, Anschlussmöglichkeiten, Statik sowie die Telekommunikationsinfrastruktur in der Umgebung eine Rolle. Flachdächer sind oft gut geeignet. Eine Garantie ergibt sich daraus aber nicht: Die konkrete Eignung hängt von der Prüfung und den Verhältnissen vor Ort ab.

Sind die Voraussetzungen gut, werden im nächsten Schritt die wirtschaftlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen relevant: mögliche Mieteinnahmen, Vertragslaufzeiten, Zugangsrechte, Instandhaltung sowie Regelungen zur Beendigung und zum Rückbau.

Wichtig ist: Eigentümer müssen nicht darauf warten, kontaktiert zu werden. Wer seine Immobilie selbst anbietet und prüfen lässt, kann frühzeitig erkennen, ob Dachflächen wirtschaftlich nutzbar sind. Für eine erste Einschätzung können Sie sich an Dienstleister, Makler oder Berater wenden. ■

FOTOS: PR

AXEL PFEFFER

ist Geschäftsführer von Eubanet. Der Dienstleister agiert als Bindeglied zwischen Mobilfunknetzbetreibern und Eigentümern und vermittelt Antennenstandorte.

HABEN SIE AUCH EINE FRAGE?
—
Dann schreiben Sie eine Mail an den exklusiven Ratgeber für Abonnentinnen und Abonnenten: *coach@wiwo.de*

REDAKTION
Niklas Hoyer, Kristin Rau

ILLUSTRATION
Pablo Amargo

Rechtlicher Hinweis: Zwischen den Lesern und Nutzern des WiWo Coach und der Handelsblatt GmbH kommt kein Vertragsverhältnis zustande. Die Beiträge dienen ausschließlich der Information, stellen keine Rechts-, Steuer- oder Finanzberatung dar. Sie können und sollen eine persönliche Beratung durch Rechtsanwalt, Steuer- oder Finanzberater, bei der die Besonderheiten des Einzelfalles berücksichtigt werden können, nicht ersetzen. Die Handelsblatt GmbH vermittelt und vermakelt im Zusammenhang mit den Beiträgen keine Versicherungen, Kapitalanlagen oder sonstigen Finanzprodukte. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen und Gewissen, aber ohne Haftung. Die Beiträge verstehen sich nicht als persönliche Empfehlung, sondern als allgemeine Empfehlung für alle Leser. Eine Anlageberatung findet zu keiner Zeit statt.

Werden beliebte Steuersparmodelle zur Falle?

FRAGE: Investitionsabzugsbeträge (IABs) erlauben es, schon vor einer Investition steuerliche Abzüge vorzunehmen. Gutverdiener nutzten das, um vor allem Einkommensspitzen abzufedern. Nun wirft ein Urteil des Bundesfinanzhofs (BFH) Zweifel an solchen Modellen auf. Sind sie nicht mehr einsetzbar?

ANTWORT: In den vergangenen Jahren wurden Beteiligungsmodelle mit IABs stark beworben. Sie sollten helfen, das steuerliche Einkommen zu drücken – etwa wenn wegen Einmalauszahlung einer Betriebsrente oder Abfindung sonst besonders viel Steuer angefallen wäre. Mithilfe des IABs durften Investitionen vorab steuerlich verrechnet werden, bevor sie tatsächlich erfolgt waren. Die beworbenen Modelle, etwa Beteiligungen an Solarparks, versprachen reale Investition plus sofortige Entlastung: Schon im Jahr der Beteiligung konnten erhebliche Verluste entstehen, die sich mit anderen Einkünften verrechnen ließen und so die Steuerlast senkten.

Doch in manchen Fällen könnte der Steuervorteil nun ausbleiben. Der BFH stellte fest, dass IAB-Beteiligungsmodelle unter Umständen als Steuerstundungsmodelle gelten (IV R 14/23). Dann dürfen die durch den IAB entstandenen Verluste nicht mehr mit anderen Einkünften verrechnet werden, sondern grundsätzlich erst später mit positiven Einkünften aus derselben Beteiligung. Bislang wurden Anfangsverluste aus IABs bei der Prüfung, ob ein Steuerstundungsmodell vorliegt, nicht berücksichtigt. Der BFH schränkt dies nun ein. Entscheidend soll sein, welche Rolle der Investor im Modell einnimmt – vor allem passive Kommanditisten in fertig konzipierten Beteiligungen geraten in den Blick.

Damit kann der IAB das Einkommen nicht mehr automatisch „nach Belieben“ senken. Die wirtschaftliche Substanz rückt stärker in den Vordergrund, der Soforteffekt kann ausbleiben. Beruht die Rendite stark auf der sofortigen Verlustverrechnung, geht das Kalkül womöglich nicht mehr auf. Das Urteil dürfte die Prüfung solcher Modelle nachhaltig verändern. Initiatoren dürften versuchen, mit Mitwirkungsrechten gegenzusteuern – doch das hilft allenfalls künftig und bleibt abzuwarten. ■

FLORIAN RÜCKER

ist Steuerberater und Partner bei GKRW in Frankfurt am Main. Er berät Mittelständler, etwa zur Ertragsteuer, Umwandlung-, Schenkung- und Erbschaftsteuer.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Vor 53 Jahren, mit 27 und ungeplant, übernahm Friedhelm Loh das Familienunternehmen Rittal

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Der Nächste, bitte?

Friedhelm Loh hat Rittal an die Weltspitze geführt – und lässt mit 80 nicht los. Drei potenzielle Nachfolger hat der Unternehmer bereits verschlissen. Damit riskiert er sein Lebenswerk

TEXT
Harald Schumacher

Es gibt viele Dinge, die Friedhelm Loh tun könnte: 80 Jahre wird der viel geehrte Unternehmer in diesen Tagen – ein Alter, in dem andere die Ruhe auf dem Golfplatz suchen oder auf dem Kreuzfahrtschiff durch die Weltmeere schippern. Loh macht lieber das, was er am besten kann: arbeiten.

1974, drei Jahre nach dem unerwarteten Tod seines Vaters, übernahm er mit gerade einmal 27 Jahren den Familienbetrieb, der zunächst Bügelbretter gefertigt hatte, dann aber begann, bis dahin handwerklich produzierte Schaltschränke fließbandmäßig zu produzieren. 200 Mitarbeiter hatte Rittal damals, heute sind es knapp 13 000. Loh, der von sich sagt, „ein grottenschlechter Schüler“ gewesen zu sein, formte aus dem kleinen Mittelständler einen globalen Konzern.

„Forbes“ führt Loh mit zwölf Milliarden Euro Vermögen auf Rang zehn der reichsten Deutschen. Er könnte es sich leisten, ein paar Gänge runterzuschalten. Aber das tut er nicht. Sein Sohn Frank Loh, ein Immobilienunternehmer aus Herborn, sagt, er sehe seinen Vater „viel zu wenig, weil er noch voll im Tagesgeschäft ist“.

Das ist das Problem. Eigentlich wollte der Patriarch die Führung des Unternehmens längst mit einem Co-Chef und potenziellen Nachfolger teilen. Dreimal hat er das versucht. Dreimal ist es misslungen.

DIE ANGST VOR DER LEERE

Loh reiht sich damit ein in eine Garde namhafter Unternehmer, die das Ruder nicht oder sehr spät übergaben: Keksunternehmer Hermann Bahlsen etwa. Oder Knorr-Bremse-Patriarch Heinz Hermann Thiele, dessen Tod 2021 Erbkrieg und Führungsvakuum auslöste. Trigema-Chef Wolfgang Grupp erzählt heute von der existenziellen Angst, die ihn nach der Übergabe seines Textilunternehmens an Sohn und Tochter überkam – und erklärt so seinen Selbstmordversuch vor einem Jahr: „Ich habe gedacht, dass ich nicht mehr gebraucht werde.“

Andere machen die Rolle rückwärts. Der 93-jährige Drogeriepatriarch Erwin Müller kündigte im März an, einige Aufgaben an ein Managementteam abzugeben. Er selbst will aber „die zentrale Instanz“ bleiben, wie die Firma mitteilte. So soll sie „noch agiler, schneller und professioneller agieren“. 89 war Müller, als er seinen letzten Beinahenachfolger vom Hof jagte und die Regie wieder übernahm.

Und wie kommt es bei Loh?

Jedenfalls nicht ohne Konflikte. Niko Mohr, der seit 2024 in die Rolle des Thronfolgers hineinwachsen sollte, musste vor sieben Monaten den Platz an Lohs Seite räumen. Wie es dazu kam, skizzierte der frühere McKinsey-Partner und Honorarprofessor Anfang des Jahres in einem LinkedIn-Post ungewöhnlich klar: „Verantwortungsvolle Führung bedeutet auch, unterschiedliche Meinungen nicht zu eskalieren, sondern sie strukturiert zu klären.“ Eine berechtigte Kritik an Loh?

Der gelernte Starkstromelektriker kann jedenfalls in Rage geraten, wenn ihm eine Einschätzung nicht passt. „Viele kommen mit der Druckwelle, die vom Chef ausgeht, nicht klar“, berichtet ein ehemaliger Rittal-Manager. Mohr war nicht der erste CEO, der Rittal schnell wieder ver- ▶

FOTO: THOMAS PIROT

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

ließ. Ende 2020 schied der damalige CEO Karl-Ulrich Köhler aus, 2024 dann abrupt Köhlers Nachfolger Markus Asch. Und zu Neujahr 2026 eben Hoffnungsträger Mohr.

In der Familie gibt es keinen Nachfolgekandidaten. Loh senior bestätigt das seit Jahren mit geübten Formulierungen: „Jeder Vater hat die Vorstellung, dass seine Kinder das Familienunternehmen weiterführen." Dafür, dass sie stattdessen „ihrer eigenen Passion" folgten, sei er „sehr dankbar". Sein Sohn Frank sagt, sein Vater und er hätten „ein super Verhältnis" zueinander, aber: „Die Fülle der Verantwortung meines Vaters will ich nicht tragen." Funktionen in der Firma scheut der Endvierziger – wie auch sein Bruder und seine Schwester: „Als Kind in ein Familienunternehmen zu gehen birgt immenses Konfliktpotenzial", sagt der Zweitgeborene: „Dieses Konfliktfeld wollte ich nicht aufmachen." Er „komme aus einem patriarchalisch geprägten System" – und das meine er nicht negativ. „Unternehmerisch kann ich ihm nicht das Wasser reichen", sagt Frank Loh: „Die Bühne gehört allein meinem Vater."

Die Rittal-Mutter Friedhelm-Loh-Group mit gut drei Milliarden Euro Jahresumsatz zählt zu den global führenden Schaltschranklieferanten für Gewerbebauten aller Art. Im März verkündete das Unternehmen mit Siemens eine „strategische Partnerschaft für die Rechenzentrumsinfrastruktur der Zukunft". Mit Microsoft arbeitet es an KI-gestützten Diensten für Industrieautomation und Schaltschrankbau – die hessische Provinz auf Augenhöhe mit dem Silicon Valley.

TYPISCH DEUTSCHE FEHLER

Wer Lohs unternehmerisches Erbe antritt, übernimmt eine Mittelstandsikone mit Anspruch auf Technologieführerschaft, die sich auf 2100 Patente stützt. Einerseits. Andererseits bleibt Rittal ein Unternehmen, in dem nur einer das Sagen hat: Friedhelm Loh. Ercan Hayvali, Analyst bei der Beratung Techconsult und langjähriger Beobachter des Familienunternehmens, sagt: „Es ist nicht gut, wenn in einem so großen Unternehmen alles über den Tisch einer Person geht."

Ex-Manager Asch, den Loh vor Mohr holte und geschasst hat, sagt heute: „Verantwortung muss man dezentralisieren. In Unternehmen mit sehr dominanten Persönlichkeiten an der Spitze besteht sonst die Gefahr, dass Chancen in der Organisation nicht genutzt werden." Dann gehe es „teilweise weniger um die beste Lösung für das Unternehmen, sondern mehr darum, den Unternehmer zufriedenzustellen", erläutert Asch, der heute die Schweizer Interroll Group führt.

Für 2019 wies die Friedhelm-Loh-Group 2,6 Milliarden Euro Umsatz aus, im vergangenen Jahr 3,2 Milliarden. Eine nominale Steigerung, die inflationsbereinigt kaum reales Wachstum ergibt. Für Hayvali ist das Ausdruck des Fehlers, „sich zu lange auf alte Geschäftsmodelle zu verlassen", und „typisch deutsch". Die Hardware von Rittal sei gut. Was die Konkurrenz – etwa NVent Hoffman aus den USA – aber besser mache: an diese Hardware Dienste andocken, die mehr Marge bringen. Rittal, so Hayvali, „schöpft sein Potenzial nicht aus". Asch betont: Märkte würden „über Kundennähe und Applikationswissen gewonnen und nicht über den Export". Aus seiner Sicht tue sich Rittal damit schwer.

RESPEKT NUR AUS DER FERNE

Zwei Muster zeichnen sich in Lohs missglückten Nachfolge-Versuchen ab. Zunächst die hohe Taktung: Der Knock-out kommt immer schneller. Köhler schaffte noch gut vier Jahre. Bei Asch, der nach 25 Jahren im Top-Management von Kärcher zu Loh kam, waren es dreieinhalb Jahre. Und bei Mohr: 14 Monate.

Auffällig auch: Zwei der gescheiterten Kronprinzen holte Loh nach gründlichem Kennenlernen an Bord. Köhler etwa – zuvor in erster Reihe bei Thyssenkrupp und Tata Steel Europe – kannte Loh aus dem Aufsichtsrat des Stahlhandelsunternehmens Klöckner, dessen Hauptaktionär der Familienunternehmer bis zum Verkauf seiner Anteile im vergangenen Juni war. Auch dem Unternehmensbeirat hatte Köhler zehn Jahre angehört. Dadurch, lobte Loh den frisch ernannten Co-Chef 2016, „konnte er sich viele unternehmensspezifische Kenntnisse aneignen". Trotzdem ging es schief. Wird aus einem respektierten Wegbegleiter Lohs ein angestellter Manager, kippt offenbar die Beziehung.

Niko Mohr wiederum schien 2024 endlich die perfekte Lösung zu sein. Ein Jahrzehnt lang hatte der Experte für Unternehmensführung als Partner für

Die Basis fürs Miteinander

Um in Familienfirmen zu reüssieren, sollten externe Manager ein paar Dinge berücksichtigen

Worauf sollten Manager achten, damit aus einem Engagement kein unrühmliches Intermezzo wird?

INTERESSEN ABGLEICHEN. Es ist wichtig, dass sich beide Seiten gut kennenlernen – und die Erwartungen abklopfen: Was darf der familienfremde Geschäftsführer selbst entscheiden? Wo braucht er die Gesellschafter? Ist die Familie wirklich bereit, Verantwortung abzugeben?

BEIRAT EINSETZEN. Christian Bühring-Uhle berät für AvS Advisors Familienunternehmer bei der Besetzung von Managementposten. Einst war er selbst in einem Familienbetrieb und bestand dort auf einen Beirat. „Den haben wir dann neu eingerichtet", erzählt er – zunächst nur zur Beratung, nach zwei Jahren auch für Entscheidungen, die vorher bei der Familie lagen. Das Gremium konnte bei Unstimmigkeiten zwischen Management und Familie vermitteln und Streit vorbeugen.

DEMUT ZEIGEN. Für Bühring-Uhle gibt es eine wichtige Regel: „Der Glanz gehört der Inhaberfamilie. Sie sind die Eigentümer, sie haben alles aufgebaut." Ein familienfremder Manager muss Bescheidenheit mitbringen sowie auf Sichtbarkeit und Rampenlicht verzichten können.

NICHT VERKÄMPFEN. Es gilt, sich stetig in Erinnerung zu rufen: Die Firma gehört der Familie. Manches läuft anders als in Konzernen. Nicht alles muss ausgefochten werden. Entscheidend ist: Rechtlich muss alles sauber sein – und in der Zurückhaltung sollten Manager sich nicht zu klein machen. DOMINIK REINTJES

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

FOTO: PICTURE-ALLIANCE/DPA

Augenhöhe? Von wegen! Niko Mohr musste nach nur 14 Monaten als Co-Chef gehen

McKinsey gearbeitet und war fünf Jahre dieser Zeit strategischer Berater der Loh-Group mit ihren 94 Einzelunternehmen und mehreren Stiftungen. Familienbetrieb ist dem Manager bestens vertraut: In seiner Heimatstadt Trier führt er in vierter Generation nebenbei die vor 162 Jahren gegründete Buchbinderei Franz Mohr.

Loh freute sich auf den „ausgewiesenen Experten“ für „Transformation von Unternehmen im internationalen Industrie- und Technologieumfeld“, lobte seine „beeindruckende Laufbahn“, deren Kern es war, „komplexe Organisationen schlagkräftig für die Zukunft aufzustellen“. 2026 teilte Mohr via LinkedIn seinen Abtritt mit den Worten mit: „Es war eine äußerst interessante und herausfordernde Reise.“

Was passieren werde, wenn er sterbe oder seine Ämter niederlege, fragte die WirtschaftsWoche den Mann mit dem dichten Bürstenhaarschopf und der rot gefassten Brille vor drei Jahren. Lohs Antwort: „Der Stiftungsrat der Friedhelm-Loh-Stiftung übernimmt meine Funktionen und legt fest, wer die Nummer eins im Team ist.“

Acht Mitglieder hat das Gremium, das wie ein Aufsichtsrat fungiert. Vor zweieinhalb Jahren berief Loh Vertraute wie den Bremer Bau- und Immobilientycoon Kurt Zech, den früheren Bundesbank-Chef Axel Weber und den freikirchlich-evangelikalen Theologen Stephan Holthaus in den Stiftungsrat. Ein gut eingearbeiteter Co-CEO würde einem so heterogenen Gremium die Benennung des Nachfolgers erheblich erleichtern. Ist am Tag X keiner an Bord, wird es schwierig.

Loh hat Charisma und nutzt es, um Top-Talente anzuwerben. Aber er verwehrt ihnen offenbar den Raum zur Entfaltung. Auf der Homepage des Unternehmens kommt die Personalie Mohr nicht vor. Fragen der WirtschaftsWoche will Loh dazu nicht beantworten. Seine Sekretärin lässt wissen: „Er ist geschäftlich im Ausland unterwegs.“ Sohn Frank aber spricht – und versichert: „Glauben Sie mir, dass mein Vater sich das anders vorgestellt hat. Die Nachfolge ist für ihn die größte Sorge, die er hat.“

Ob nun Headhunter mit der Suche nach einem Nachfolger beauftragt wurden, ist nicht bekannt. Viele Kandidaten wird es kaum geben. Bei stark eigentümergeführten Unternehmen sei es immer eine Herausforderung, „externe Nachfolger erfolgreich zu verwurzeln“, sagt Christel Gade, Expertin für den Personalberatermarkt. Bei der Loh-Group sei es noch schwerer: Deren Unternehmenskultur sei „bekanntermaßen speziell“.

„Verantwortungsvolle Führung bedeutet, unterschiedliche Meinungen nicht zu eskalieren“

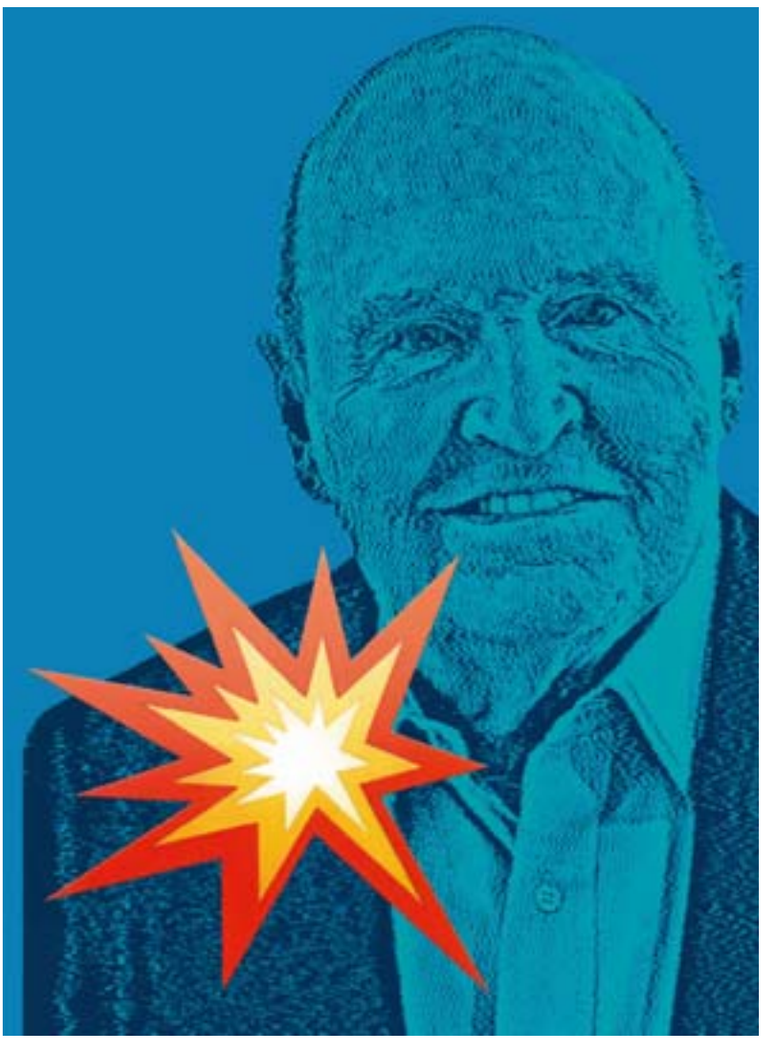
Niko Mohr
Ehemaliger Vorstand der Loh-Group

MISSIONARISCHER EIFER

Damit meint sie nicht nur Lohs operative Präsenz. Als Vertreter des evangelikalen Christentums in Deutschland missioniert der Firmenchef wie selbstverständlich seine Belegschaft, etwa mit frommen Bibelsprüchen an den Wänden. Damit können nicht alle etwas anfangen. Headhunter müssen bei Kandidaten solche Besonderheiten ansprechen, sagt Gade: „Das kann zu Vorbehalten führen.“

Ein neuer Chef dürfte im Loh-Imperium strategische Hebel umlegen, vielleicht auch einiges umbauen: Lohs kolossales Büro etwa, das mit einer Deckenhöhe von mehr als vier Metern, extrahohen schwarzen Türen, schwarzer Holzvertäfelung und schwarzem Riesenschreibtisch Macht demonstriert. Durch die Panoramafensterfront schaut der Unternehmer auf Haiger, als gehörte ihm das hessische Städtchen mit seinen Kirchtürmen, Fachwerkhäusern und 19 000 Einwohnern. In so einer Halle kann wohl wirklich nur einer zu Hause sein: Friedhelm Loh selbst. ■

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.



Gib ihnen Feuer!

Jack Welch hielt bei GE stets die Betriebstemperatur hoch. Und verstand es so, den Konzern zu stabilisieren

TEXT
Leonard Knollenborg

Als der 45-jährige Jack Welch im April 1981 Chef von General Electric wird, schlägt er ein wie eine Bombe. Innerhalb weniger Jahre streicht er in dem US-Mischkonzern mehr als 70 000 Stellen, verkauft 200 Geschäftsbereiche, entfernt fünf von neun Hierarchieebenen. „Wir brauchen keine Nörgler und Erbsenzähler, die den Prozess bremsen“, lautet sein Urteil. Spätestens als er im August 1986 auf einen Schlag 12 von 14 Bereichsleitern austauscht, setzt sich am GE-Hauptsitz in Fairfield ein Spitzname für den Chef durch: „Neutron Jack“, angelehnt an die Neutronenbombe. Welch hasst den Namen.

Doch noch mehr hasst er den Misserfolg. Bei der Umstrukturierung folgt er einem klaren Kurs: Jeder Geschäftsbereich von GE soll die Nummer eins oder Nummer zwei im jeweiligen Markt sein. Das gilt für Haushaltsgeräte und Glühbirnen, Medizintechnik und Flugzeugtriebwerke. Können die verantwortlichen Manager dieses Ziel nicht erfüllen, müssen sie die Sparte verkaufen oder schließen: „Fix it, sell it or close it“, so Welchs Credo.

Die Strategie geht auf. In den zwei Jahrzehnten, die Welch an der Spitze von GE steht, verdreißigfacht sich der Börsenwert des Konzerns. Der Jahresumsatz steigt von 27 auf 130 Milliarden Dollar, der operative Gewinn von rund 2,5 auf knapp 20 Milliarden. Als Welch das Unternehmen im September 2001 verlässt, ist GE das wertvollste Unternehmen der Welt.

AUF IN DEN KONKURRENZKAMPF

Matthew Bothner von der ESMT Berlin blickt schon aus persönlichen Gründen wohlwollend auf Welch: Bothners Großvater arbeitete lange als Schweißer bei GE und behielt auch später Anteile am Unternehmen – die sich unter Welch sehr gut entwickelten. Doch auch aus professioneller Sicht lobt Bothner Welchs Wirken. Er beschreibt es als ein Musterbeispiel für die Managementmethode des Erhitzens: Wie ein Schmied, der Metall glühend in Form bringt, habe Welch das Unternehmen bewusst aufgeheizt. „Dadurch hat er die Mitarbeiter in einen kreativen Suchmodus versetzt.“ Auf welchem Weg die einzelnen Geschäftsbereiche die Marktführerschaft erreichten, blieb ihnen überlassen. So entstand Innovation.

Nach dem Erhitzen und Formen muss ein Schmied das Metall kontrolliert abkühlen, um die neue Struktur zu stabilisieren. Das gelte auch fürs Management, betont Bothner. „Beim Abkühlen werden die Erträge eingefahren.“ Bei GE begann diese Phase 1988, sieben Jahre nach Welchs Einstieg. Zu dem Zeitpunkt habe die „Hardware“ des Unternehmens – die Geschäftsbereiche – gestanden, schrieb Welch später in seiner Autobiografie: „Nun war es an der Zeit, uns auf die Software des Unternehmens zu konzentrieren.“ Damit meinte Welch die Belegschaft. Er wusste, dass er sie überzeugen muss, um langfristig erfolgreich zu sein. Und zwar weg von der Vorstellung einer

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

lebenslangen Beschäftigung, die laut Welch zu einer „paternalistischen, feudalen, diffusen Art von Loyalität“ geführt habe, zu sehr aufs eigene Unternehmen fokussiert. Hin zum Konkurrenzkampf: „Im heutigen Umfeld muss die emotionale Energie der Menschen nach außen gerichtet sein – auf eine wettbewerbsorientierte Welt.“

PIONIER DER KULTURINITIATIVEN

Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen, sieht darin seine eigentliche Leistung: „Er war ein Pionier in der systematischen Gestaltung einer Unternehmenskultur.“ Welch trieb seine Führungskräfte an, Verantwortung zu übernehmen. Wie schaffe ich einen Mehrwert für das Unternehmen? Diese Frage sollten sie sich stellen. Er löste Hierarchien auf, damit Informationen schneller fließen, verlangte schonungslose Offenheit und eine Identifikation mit dem neuen Wettbewerbsgeist. „Und er hat viel in Weiterbildung investiert“, betont Bruch.

Welch konnte nicht nur feuern, sondern auch fördern. Den unternehmenseigenen Campus in Crotonville baute er von einem Schulungszentrum zu einem Epizentrum der Transformation aus. In dem rund 24 Hektar großen Areal, gut 60 Kilometer nördlich von Manhattan, kamen ständig GE-Führungskräfte zusammen, um den Konzern zu verändern – und sich mit ihm. Zweimal im Monat reiste Welch selbst nach Crotonville. Und stellte den Managern Fragen wie diese: „Wenn Sie CEO von GE wären, was würden Sie in den ersten 30 Tagen tun?“

Welch gab nicht nur Führungskräften die Gelegenheit, sich einzubringen. Ende der 1980er-Jahre führte er sogenannte Work-outs ein. Dabei versammelten sich regelmäßig bis zu 100 GE-Beschäftigte, um drei Tage lang ohne Vorgesetzte zu diskutieren, was ihren Alltag erschwert: unnötige Regeln, umständliche Freigabeschleifen, komplizierte Prozesse. Und um konkrete Ideen zu entwickeln, wie es besser ginge. Am dritten Tag kamen die Manager hinzu und mussten vor versammelter Mannschaft sofort entscheiden, ob ein Vorschlag umgesetzt wird oder nicht. Nur in Ausnahmefällen konnten sie die Entscheidung vertagen, um mehr Informationen einzuholen. Bis Anfang der 1990er-Jahre nahmen mehr als 200 000 Beschäftigte an solchen Sitzungen teil.

„In dieser Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur war Welch hochmodern“, findet Bruch. Die Art von Kultur, die der GE-Chef etablierte, bewertet sie jedoch kritischer. Auf „Leistung um jeden Preis“ hätten seine Maßnahmen abgezielt. Und dadurch „toxische“ Nebeneffekte mit sich gebracht: „Ein unglaublich hoher Druck, der zu sehr auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichtet war, viele überfordert hat und interne Konkurrenz förderte.“ Ein Baustein von Welchs Firmenkultur war die Vitalitätskurve, in die Führungskräfte ihre Mitarbeiter jedes Jahr einsortieren sollten: oben die besten 20 Prozent, 70 Prozent in der Mitte, unten die schwächsten 10 Prozent des Teams. Für die dritte Gruppe war unter Welch kein Platz im Unternehmen. Auf diese Weise wollte er die Belegschaft kontinuierlich besser machen: „Wir sind ein erstklassiges Unternehmen. Wir wollen nur erstklassige Mitarbeiter“, ermahnte er das Management. An der Leistungsfähigkeit der Schwächsten zu arbeiten, betrachtete Welch als Zeitverschwendung: „Entlassen Sie sie lieber frühzeitig. Das ist ein Beitrag zum Erfolg.“

Welchs Vitalitätskurve wurde zum Exportschlager. IBM, Yahoo, Microsoft – viele Unternehmen führten später ähnliche Bewertungssysteme ein. Der Softwarekonzern SAP beschloss erst im vergangenen Jahr, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter jährlich in drei Leistungszonen einstufen sollen; die blaue Exceptional Zone, die grüne Achievement Zone und die gelbe Improvement Zone. Die Einstufung spielt eine entscheidende Rolle für die Karriere- und Gehaltsentwicklung der SAP-Beschäftigten.

IN DER KRISE BESONDERS GEFRAGT

Der Typus Welch scheint wieder in Mode zu sein: „Die Wirtschaft sehnt sich nach mutigeren Führungspersönlichkeiten“, sagt der Personalberater Kaan Bludau, der auf die Besetzung von Spitzenpositionen spezialisiert ist. „Aufsichtsräte verlangen heute nach Managern, die schwierige Entscheidungen treffen und konsequent umsetzen können.“ Auch Heike Bruch beobachtet, dass so manche Eigenschaften von Welch derzeit in Unternehmen an Relevanz gewinnen: Der Druck nehme zu. Und in der Folge auch die Rufe nach Managern, die diesen Druck aushalten können – und ihn weitergeben. „Ein auf kurzfristige Performance fokussierter Führungsstil ist in vielen Unternehmen wieder angesagt“, meint die Professorin für Leadership.

Matthew Bothner betont noch einen anderen Aspekt von Welch: sein Charisma. „Manager wollten so sein wie Jack.“ Welch habe Menschen mit seiner Energie beeindruckt. Und gleichzeitig dafür gesorgt, dass sich diese emotionale Energie auf das gesamte Unternehmen überträgt. Es sei ein naheliegender Reflex, Welchs erfolgreiche Rezepte zu kopieren, sagt Bothner. Doch ein einzelnes Element aus dem Baukasten herauszugreifen, damit sei es nicht getan. Erhitzen und Abkühlen. Hardware und Software. Feuern und Fördern. Das eine bedinge das andere. Damit das GE-Modell anderswo funktioniere, müssten „viele Elemente zusammenwirken“ und „sich gegenseitig verstärken“, so der Strategieprofessor.

Auch bei GE selbst passten nach Welch längst nicht mehr alle Elemente zusammen. Der Konzern, einst das wertvollste Unternehmen der Welt, wurde von seiner eigenen Finanzsparte an den Rand des Ruins gebracht. 2021, zwei Jahrzehnte nach dem Abschied von Welch, begann GE, sich in drei unabhängige Unternehmen aufzuspalten. ■

Summer School

Das Vermächtnis der wichtigsten Managementvordenker

Teil 1: Peter Drucker

Teil 2: Mary Parker Follett

Teil 3: Taiichi Ōno

Teil 4: Daniel Goleman

Teil 5: Jack Welch

Teil 6: Renée Mauborgne

Teil 7: Elton Mayo

ILLUSTRATION: DMITRI BROIDO (FOTO: GETTY IMAGES/MIKE COPPOLA)

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Der entscheidende Zug

Gegen mächtige Rivalen anzutreten trauen sich nur wenige. Das Verkehrsunternehmen *Flix* zeigt, dass es sich lohnt – wenn man die richtige Vorarbeit leistet

TEXT Artur Lebedew

- **Durch Digitalisierung hat sich Flix den Markt auf der Schiene erschlossen und Vorteile im Busverkehr erarbeitet**
- **Bevor teures Bahnmaterial bestellt wurde, arbeitete das Unternehmen am Kundenstamm und der eigenen Marke**
- **Flix musste die Regulierungen verstehen und die Grenzen des eigenen Einflusses auf Regeln akzeptieren: Gehe nicht davon aus, dass sich Marktregulierungen zu deinen Gunsten ändern**

André Schwämmlein hat einen Traum. Wenn der Chef des Bus- und Bahnunternehmens Flix heute aus den Fenstern der Münchner Firmenzentrale blickt, schaut er auf rote und weiße Züge, die in den Münchner Hauptbahnhof rollen. Seine grünen sieht er da nicht. Flixzüge sind bislang nicht an München angebunden. Der mächtige Rivale, die Deutsche Bahn, dominiert die Region. Das soll sich ändern und nicht nur das. In zehn Jahren, so Schwämmlein, sollen jährlich Millionen zusätzliche Fahrgäste „zwischen allen Ballungsräumen“ im Land mit Flixtrain unterwegs sein. Die grünen Züge sollen für die Deutschen so selbstverständlich werden, dass „in jeder Familie jede Woche darüber gesprochen“ werde – wie heute über die Erlebnisse mit der Deutschen Bahn, „aber im positiven Sinne“.

Ohne Speisewagen, dafür günstiger: Mit Fokus aufs Wesentliche will die Mobilitätsplattform Flix der Deutschen Bahn Konkurrenz machen

Flix

Weltmarktführer als Travel-Tech-Plattform für Fernbus- und Zugreisen

5500 Mitarbeiter

zwei Milliarden Euro Umsatz

Bis Ende nächsten Jahres will das Unternehmen sein Angebot auf der Schiene in Deutschland verdoppeln. Von Sommer 2028 an will es dann Stück für Stück 65 neue Fernzüge ins Netz einbinden. Dann sollen die grünen Waggons auch zwischen München und Berlin, Stuttgart, Hamburg und Leipzig rollen. „Unser Geschäftsmodell“, sagt Schwämmlein, der das Unternehmen 2011 gründete und heute führt, „beruht darauf, auch im Wettbewerb mit einem starken Akteur wie der DB zu funktionieren.“

Flix zählt zu den am schnellsten wachsenden Mobilitätsunternehmen in Europa. Trotzdem muss man sich die Dimensionen bewusst machen: Die Deutsche

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Bahn hat 40 Mal so viele Beschäftigte, 30 Mal so viele Fernzüge, den 13-fachen Jahresumsatz. Wie also will sich ein solches Leichtgewicht da nicht nur behaupten, sondern dem Schwergewicht auch noch nennenswerte Marktanteile abnehmen?

Solche Fragen trauen sich viele Mittelständler gar nicht zu stellen. Sollten sie aber. Denn aus den Antworten, die Flix gibt, lässt sich einiges lernen, um in einer Welt zu reüssieren, die immer digitaler wird und so auch die Gewohnheiten von Kunden verändert. Marktmacht kann verloren gehen. Und sie ist heute um einiges fragiler als in Zeiten, zu denen man seinen Fahrschein noch am Schalter kaufte.

Für Schwämmlein ist die Frage, wie es ein Kleiner gegen den Großen schaffen kann, seit 15 Jahren von höchster Relevanz. So lange schon agiert Flix in der Rolle des Herausforderers gegen mächtigere, meist staatliche Verkehrsunternehmen. Um erfolgreich zu sein, sagt er, sei zuerst eine Idee für eine „radikale Verbesserung“ nötig: ein Hebel, mit dem man nicht 5 Prozent besser mache als die Etablierten, sondern 50. Bei Flix war dieser Hebel die digitale Steuerung des Geschäfts. Schon vor der Liberalisierung des Fernbusmarktes 2013 plante Schwämmlein Routen und akquirierte Busunternehmer, die für Flix fahren sollten. Parallel dazu stärkte das Start-up die Plattformen, die darunterlagen: Buchen, Bezahlen, Routenplanung, das sollte alles einfacher und schneller funktionieren als bei der Konkurrenz. So ist es Flix gelungen, seine Busse in anderen Märkten zu etablieren. Zuerst in Deutschland, dann in Europa, schließlich in den USA und Indien. Die Vorarbeit, um der Deutschen Bahn nun auf der Schiene Marktanteile abzuknöpfen, fand also im digitalen Raum statt.

ERST EINMAL BEKANNT MACHEN

Ein großer Unterschied zum Bus: Züge sind teuer. Um sie zu betreiben, sind Millionen von potenziellen Kunden nötig. Flix hat deshalb versucht, zunächst seine Marke zu etablieren, bevor teures Material angeschafft wird. „Eine starke Marke senkt das Risiko“, sagt Schwämmlein. Die Erfahrung mit billigen Bustickets habe ihn überzeugt: Es gebe auch auf der Schiene ein Potenzial für günstigeres Reisen. Um das zu erschließen, will Flix eine breitere Kundschaft ansprechen als die Bahn: Es soll keine zusätzlichen Platzreservierungen geben und auch keine Bahncards, stattdessen nur für bestimmte Sitze zugewiesene Fahrkarten. Dazu ein Preissystem, das sich wie im Flugbetrieb dynamisch an der Nachfrage orientiert.

Um die Preise zu steuern und die Tickets zu vertreiben, nutzt das Unternehmen seine Plattformen und die selbst erhobenen Daten. Zusätzlich hofft Flix darauf, irgendwann auch über die Kanäle der Deutschen Bahn zu verkaufen. Dass diese den DB Navigator nicht für andere Anbieter öffnen will, stellt für Schwämmlein eine Hürde im stark regulierten Bahngeschäft da. Seit Jahren tobt darüber zwischen der Deutschen Bahn und den privaten Dienstleistern ein Rechtsstreit. Für Flix ist das ärgerlich, aber nicht zu ändern. Wenn der Unternehmer etwas über Regulierung in den vergangenen Jahren gelernt hat, dann das: „Rechne niemals mit einem schnellen Ausgang und damit, dass sich die Regeln zu deinen Gunsten verändern.“

Um die Kosten weiter zu drücken, achtet Flix penibel auf das Zugmaterial. Günstiger als bei den Staatsbahnen soll es sein, aber in wichtigen Punkten ebenso gut wie bei der Konkurrenz, etwa beim Sitzkomfort oder der Geschwindigkeit. Flix verzichtet aufs Bordbistro und setzt auf Getränke und Essensautomaten – eine ähnliche Variante nutzt die Bahn in ausgewählten IC-Zügen. Doch das sind kleine Posten, gemessen an Wartungspersonal oder Antriebsloks. Gerade die teuren Teile sind ein finanzielles Risiko: Die Zulassung und technische Ausrüstung gilt im Bahnsektor meist nur für die jeweilige Infrastruktur im Land: die passende Signaltechnik, Stromversorgung, Trassenspur. Bleiben die Kunden aus, wird Flix es schwer haben, die Technik zum gleichen Preis wieder zu verkaufen. Flix puffert das Problem, indem es die Lokomotiven und Waggons separat bestellt. Die flexibel nutzbaren Zugmaschinen kommen von Siemens. Diese könnten, wenn sie doch nicht gebraucht würden, auch im Güterverkehr zum Einsatz kommen. Die Waggons hingegen kauft das Unternehmen günstig beim spanischen Hersteller Talgo.

DIE TÜCKEN EINES KOMPLEXEN NETZES

Der heikelste Teil am Angriff auf die Deutsche Bahn ist die Streckenplanung. Im deutschen Mischnetz aus Nah-, Fern- und Güterverkehr hat nahezu jede Entscheidung Konsequenzen für andere. Dazu kommen strenge Regulierung und Tausende von Baustellen. Damit umzugehen und die Folgen frühzeitig abzuschätzen musste Flix lernen. 2018 fuhr der erste Zug des Unternehmens zwischen Stuttgart und Berlin. Seither wisse man, wie man durch geschickte Planung zum Teil schneller fahre als die auf dem Papier schnelleren Züge der Bahn und worauf die Kunden Wert legen, so Schwämmlein. Wichtig sei etwa, die Strecke zwischen Berlin und Hamburg unter zwei Stunden zu fahren. Um das zu erreichen, muss die Organisation im Wartungswerk und am Bahnhof darauf ausgerichtet sein: Die Züge müssen zeitig bereitgestellt werden, das Personal vor Ort sein.

Mit Simulationen prognostiziert das Unternehmen schon heute, welche Trassen und Züge das Unternehmen in sechs Jahren fahren muss, um Kurs zu halten. Eine Garantie dafür gibt es nicht. Die Infrastrukturtochter der Bahn vergibt die Trassen erst ein Jahr im Voraus. Und dafür hat sich ein weiterer Rivale in Stellung gebracht. Die italienische Staatsbahn Italo will von 2028 an 30 Hochgeschwindigkeitszüge und täglich mehr als 50 Verbindungen in Deutschland anbieten. Ein weiteres Schwergewicht also, mit dem es Flix aufnehmen muss. ■

André Schwämmlein hat im Jahr 2011 Flix mitgegründet. Heute führt er das Unternehmen und hat wesentliche Schritte für die Expansion eingeleitet

2013

Die Bundesregierung legalisiert den Markt für den Busfernverkehr

2021

Übernahme der Mehrheit an Greyhound Lines. Flix wird Marktführer für Fernbusse in den USA

2025

Flix investiert 2,4 Milliarden Euro und bestellt 65 Fernzüge für das deutsche Bahnnetz

WELT MARKT FÜHRER

Case Study des Monats

Wie werden aus Ideen Geschäftsmodelle? Das diskutiert die WiWo am 29. Oktober beim Weltmarktführer Innovation Day in Erlangen.

FOTOS: LAIF/PAUL LANGROCK, PR

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Lesermeinungen

Editorial
Maja Brankovic über junge Auswanderer.
WirtschaftsWoche Heft 32/2026
Auch in den vergangenen Jahrzehnten haben viele junge Deutsche versucht, ihr Glück im Ausland zu finden – gelungen ist es nicht immer. Das Zitat von Bundeskanzler Merz, „nun müsse Wohlstand für die Jugend folgen“, ist ein Affront gegen ältere Leistungsträger. Es bringt nichts, Jung gegen Alt auszuspielen. Den früheren Generationen ist keine gebratene Taube in den Mund geflogen. Ihnen war bewusst: erst leisten, dann ernten.
Wo bleibt die Balance?
Karl-Heinz Schmehr
via E-Mail

Politik & Weltwirtschaft
„Essay: Die Alpen zerbröseln zu Geröll“.
WirtschaftsWoche Heft 32/2026
Die Autoren haben es nicht nur verstanden, einen sträflich vernachlässigten Problemkomplex – hoffentlich noch fünf vor zwölf! – zu thematisieren, sondern auch, die zahlreichen Knacknüsse passend und nachvollziehbar zu adressieren. Jeder ernsthafte Berggeher wird ihre Beobachtungen und Schlussfolgerungen bestätigen können. Das Schicksal der meisten Berghütten ist nur eine der besorgniserregenden Herausforderungen. Persönlich versuche ich übrigens bereits seit Jahrzehnten, meine Touren so zu planen, dass Übernachtungen entbehrlich sind.
Alfred Schmitz
via E-Mail

Kompakt
Kolumne über Merz und die Männer.
WirtschaftsWoche Heft 32/2026
Was ist los mit den Journalisten und Experten? Warum wird alles in Deutschland immer nur negativ dargestellt? Warum gibt es nicht Applaus für Veränderungen? Wie sollen junge Menschen so Vertrauen in ihre Zukunft in einem demokratischen Deutschland bekommen? Ich würde mich freuen, wenn jeder Journalist mal nur eine Woche versucht, seine Berichte, Artikel, Kommentare mit einer positiven, wertschätzenden und unterstützenden Botschaft zu untermauern. Destruktiv, pessimistisch und anklagend kann jeder.
Beate Bleeker
via E-Mail

wiwo.de
„China heißt die Krankheit, und es gibt kein Heilmittel“ vom 31.07.2026
VW ist in Europa – auch bei E-Autos – weiterhin stark aufgestellt. Die aktuelle „Chinakrise“ ist für viele schmerzhaft, bietet aber auch die Chance, Fehlplanungen und Ineffizienzen zu korrigieren, die Abhängigkeit von einem extrem volatilen chinesischen Markt zu reduzieren.
Fionn Kientzler
via LinkedIn

Schreiben Sie uns

Schicken Sie Ihre Meinung an **leserbriefe@wiwo.de** oder über facebook.com/Wirtschaftswoche

IMPRESSUM

WirtschaftsWoche

DER DEUTSCHE VOLKSWIRT

Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

40045 Düsseldorf,
Postfach 10 54 65,
(für Briefe)

Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf,
(für Pakete, Päckchen und Frachtsendungen)
Fon (02 11) 8 87–0
E-Mail wiwo@wiwo.de

CHEFREDAKTION

Chefredakteur
Horst von Buttlar

Stellvertretende Chefredakteure
Maja Brankovic, Martin Dowideit

Geschäftsführende Redakteurin/Chefin vom Dienst
Angela Kürzdörfer

REDAKTION

Textchef und Autor Dieter Schnaas

Creative Director Patrick Zeh

Volkswirt Bert Losse, Henrike Adamsen

Unternehmen Jens Konrad Fischer; Martin Seiwert, Tobias Gürtler, Nele Höfler, Nele Husmann, Rüdiger Kiani-Kreß, Stephan Knieps, Artur Lebedew, Clara Thier, Lukas Zdrzalek, Reporter: Jürgen Salz, Harald Schumacher, Chefreporter: Dr. Florian Güßgen

Technologie Jens Konrad Fischer; Martin Seiwert, Stefan Hajek, Michael Kroker, Thomas Kuhn, Andreas Menn, Thomas Stölzel

Reportage & Investigation Melanie Bergermann; Henryk Hielscher, Philip Kaleta, Florian Weyand, Chefreporter: Volker ter Haseborg

Finanzen & Immobilien/Börsenwoche Maja Brankovic; Julia Groth, Frank Doll, Philipp Frohn, Martin Gerth, Moritz Kudermann, Julia Leonhardt, Saskia Littmann, Dr. Anton Riedl, WiWo Coach/Leiter Verbraucherfinanzen: Niklas Hoyer

Management & Karriere Varinia Bernau; Kristin Rau, Jannik Deters, Leonard Knollenborg, Dominik Reintjes, Claudia Tödtmann

Layout Sara-Lena Bolay; Claudia Immig, Juliane Reyes Nova

Visual Designer/Illustrator Dmitri Broido

Bildredaktion Silke Eisen; Patrick Schuch, Marcel Reyle

Informationsgrafik Andre Piron; Tobias Hahn, Carsten Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg, Petra Jeanette Schmitz

BÜROS

Berlin

Politik & Weltwirtschaft
Max Haerder; Max Biederbeck, Dr. Christian Ramthun, Sophie Crocoll, Julian Heißler, Dieter Schnaas, Cordula Tutt (Autorin), Chefreporter: Benedikt Becker
Askanischer Platz 3,
10963 Berlin,
Fon (0 30) 6 16 86–121
Fax (0 30) 6 16 86–170

Brüssel Daniel Goffart,
Rue Jacques de Lalaing 28,
B-1040 Bruxelles,
Fon +49 171 55 22 147
E-Mail daniel.goffart@wiwo.de

Frankfurt
Finanzen Heike Schwerdtfeger
Unternehmen Annina Reimann
Eschersheimer Landstraße 50,
60322 Frankfurt
Fon (0 69) 24 24–49 03
Fax (0 69) 24 24 59 49 03

Peking Jörn Petring*,
Liulitun Beili Building 6, Unit 7/602
100600 Beijing, VR China
Fon (0086 186) 12 20 40 93
E-Mail
joern.petring@extern.wiwo.de

Silicon Valley
Matthias Hohensee*,
555 Vista del Mar Drive, Aptos, CA 95003,
Fon (00 18 31) 6 62 18 30
E-Mail
matthias.hohensee@extern.wiwo.de

Tokio Martin Fritz*, c/o Foreign Correspondents' Club of Japan, Marunouchi Nijubashi Bldg. 5F
3–2–3 Marunouchi, Chiyoda-ku,
100–0005 Tokyo, Japan
Fon/Fax (00 81 90) 65 12 43 23
E-Mail martin.fritz@extern.wiwo.de

New York Sonja Álvarez Sobreviela
E-Mail sonja.alvarez@wiwo.de

(*Freie/r Mitarbeiter/in)

Verantwortlich für diese Ausgabe i.S.d.P. Max Haerder (Politik & Weltwirtschaft), Bert Losse (Volkswirt), Jens Konrad Fischer (Unternehmen & Technologie), Varinia Bernau (Management & Karriere), Maja Brankovic (Finanzen & Immobilien, Börsenwoche)

Unter diesen E-Mail-Adressen erreichen Sie die Redaktion: unternehmen@wiwo.de, technologie@wiwo.de, management@wiwo.de, politik@wiwo.de, finanzen@wiwo.de

ONLINEDESK

Digitalchef
Martin Dowideit

Stv. Head of Digital/Leiter Desk
Stephan Happel

CvD Jana Hannemann-Marten, Katja Joho, Robert Laubach, Jana Reiblein

Newsletter und Formate Theresa Langwald-Dosenovic

Content Manager Sara-Verena Adamsky, Sebastian Feltgen, Michelle Winner

Social Media Christina Hollender, Nora Sonnabend

Redaktion Kevin Gallant, Svenja Gelowicz, Anna Tabea Hönscheid, Lisa Ksienrzyk, Angelika Melcher, Sebastian Schug, Anabel Schröter
E-Mail online@wiwo.de

VERLAG

Handelsblatt GmbH
(Verleger im Sinne des Presserechts)

Geschäftsführung
Andrea Wasmuth (Vorsitz), Sebastian Christensen

Abonnement/Vertriebsservice
Kundenservice WirtschaftsWoche
Handelsblatt GmbH, Postfach 10 33 45,
40024 Düsseldorf,
Fon (02 11) 887 36 02
E-Mail kundenservice@wiwo.de

Jahresabonnement
Inland Print 377,88 Euro.
Vorzugspreis für Schüler und Studenten Inland (gegen Nachweis) 189,00 Euro.

Jahresabopreis Ausland 353,16 Euro, für Schüler und Studenten (gegen Nachweis) 176,63 Euro, zuzüglich Versand und MwSt. in den EU-Ländern.

Zahlungen für Abonnements bitte ausschließlich auf folgendes Konto:

DZ Bank AG, Düsseldorf
IBAN: DE44 3006 0010 1012 1204 08
BIC/SWIFT: GENODEDDXXX

Die Mitglieder der folgenden Verbände/Vereine erhalten die WirtschaftsWoche (Print oder eMagzin) im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrages geliefert:

BVH – Bundesverband der Börsenvereine an deutschen Hochschulen e.V.; Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb); EWH – Europäischer Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb e.V.

Die Mitglieder der folgenden Verbände/Vereine erhalten die WirtschaftsWoche zum Mitglieds-Sonderpreis:
BDI e.V.

Heft-Nachbestellung
Fon (02 11) 8 87–36 02,
Fax (02 11) 8 87–29 80
E-Mail
kundenservice@handelsblatt.com

Verantwortlich für Herstellung
Christian Wiele

Verantwortlich für Anzeigen
Simone Orlich

Anzeigenverkauf
iq media marketing gmbh
Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf,
Fon (02 11) 8 87–13 02,
E-Mail info@iqm.de

Anzeigendisposition
Fon (02 11) 8 87–26 66

Mediainformationen www.iqm.de
Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 1/2026

Zahlungen für Anzeigen bitte ausschließlich auf folgendes Konto:

DZ Bank AG, Düsseldorf
IBAN: DE91 3006 0010 1013 1204 08
BIC/SWIFT: GENODEDDXXX

Anzeigenverkauf
Digitale Produkte
Fon (02 11) 8 87–0,
E-Mail iqdigital@iqm.de

Artikelanfragen
Fon (02 11) 8 87–36 02
(Mo.–Fr. 9–16 Uhr)
Fax (02 11) 8 87–29 80
E-Mail nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Sonderdrucke
Fon (02 11) 8 87–36 02
(Mo.–Fr. 10–16 Uhr)
Fax (02 11) 8 87–29 80
E-Mail nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Nutzungsrechte
Fon (02 11) 8 87–36 02
(Mo.–Fr. 9–16 Uhr)
E-Mail nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Druck Vogel Druck und Medienservice GmbH,
Leibnizstraße 5,
97204 Höchberg

Vertrieb Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

Die WirtschaftsWoche wird ganz oder in Teilen im Print und digital vertrieben. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über PMG Presse-Monitor GmbH, Berlin,
Fon (0 30) 28 49 30 oder www.presse-monitor.de.

Printed in Germany.

ISSN 0042–8582.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen keine Gewähr.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

14/15 Sep 26
Düsseldorf & digital

Es gibt keine Silver Bullet. Sicherheit entsteht, wenn Systeme vernetzt sind – und wenn wir liefern.

Oliver Dörre
CEO und Vorstandsvorsitzender, HENSOLDT AG

Die Debatte um die richtigen Verteidigungsfähigkeiten hat an Schärfe gewonnen. Während einige Stimmen gezielt auf neue Technologien wie Drohnen und KI setzen, betonen andere die Notwendigkeit einer breiten, integrierten Systemfähigkeit. Wie sollte Europa jetzt investieren, um schnell wirksam und gleichzeitig langfristig verteidigungsfähig zu werden?

Antworten erhalten Sie auf der
Handelsblatt Konferenz
Wirtschaftsfaktor Rüstung
am 14. und 15. September 2026
in Düsseldorf und digital.

Jetzt anmelden:
handelsblatt-ruestung.de

Partner

DAIMLER TRUCK · Deutsche Leasing · EY · IBM · ZANATTA. DEFENCE

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Und dann änderte sich alles

Als junger Chef bei Thalia musste *Ingo Kretzschmar* eine Filiale in Dortmund schließen. Die damalige Wut und Trauer der Belegschaft prägen seine Art zu entscheiden noch immer

PROTOKOLL Dominik Reintjes

Als Thalia-Chef baute Ingo Kretzschmar ab 2016 den Onlinehandel aus

Im Frühjahr 2010 eröffneten wir in der Dortmunder Fußgängerzone eine neue Thalia-Buchhandlung. Direkt gegenüber lag ein etablierter Laden der Mayerschen Buchhandlung – unseres größten Rivalen damals. Auf mehr als 2000 Quadratmetern verkauften wir Bücher und DVDs, Videospiele und Fanartikel von Borussia Dortmund. Da war sicher viel Experimentierfreude im Spiel. Ich war noch jung, erst drei Jahre im Unternehmen, verantwortete das Projekt und war mir sicher, dass wir der Mayerschen Paroli bieten können.

Kurz nach der Eröffnung gab es eine nachhaltige Verschiebung im Buchmarkt: Amazon hatte den Kindle herausgebracht – und wir hatten noch keine Antwort parat. Im Weihnachtsgeschäft kostete uns das richtig Umsatz. Die Kosten mussten runter. Wir beschlossen, unser Filialnetz zu bereinigen. Das betraf die auch die neue Buchhandlung in Dortmund, die leider noch nicht den erwarteten Erfolg aufwies.

An einem Abend im Juli 2012 musste ich verkünden, dass wir die Filiale schließen – und die Mitarbeiter ihre Jobs verlieren. Nur zweieinhalb Jahre nach Eröffnung. All die Menschen hatte ich eingestellt, ich kannte ihre private Situation: Einige waren alleinerziehende Frauen, manche vorher arbeitslos. Sie waren mir ans Herz gewachsen. Viele brachen in Tränen aus und fragten: Hättet ihr das nicht früher wissen können? Wie soll ich mit den Kindern über die Runden kommen?

An den nächsten beiden Tagen konnte ich den Leuten nicht unter die Augen treten. Am dritten Tag kam ich wieder in den Laden, und eine Mitarbeiterin meinte entschlossen: „Jetzt zeigen wir euch mal, dass das die falsche Entscheidung war."

All dies hat mich geprägt: Als Manager kannst du am Reißbrett die kühnsten Strategien und besten Ideen entwickeln. Am Ende geht es um Menschen. Um einzelne Schicksale. Wann immer ich heute ein Strategiemeeting abhalte oder eine Entscheidung treffe, stelle ich mir bewusst die Frage: Was bedeutet das für die Kolleginnen und Kollegen vor Ort? Für die Kassiererin? Für den Mitarbeiter im Lager? Denn eine Situation wie 2012 möchte ich nie wieder erleben. Wenn wir heute Kosten senken müssen, kürze ich Reisebudgets, verhandle Mieten nach, bevor wir über Personalabbau nachdenken. ■

GEBOREN	STUDIUM	INGO KRETZSCHMAR	MITARBEITER	LIEBLINGSBUCH
8. Februar 1979 in Hagen	BWL an der Universität Münster	Vorsitzender der Geschäftsführung der Thalia Bücher GmbH	7000	„Mamba Mentality" von Kobe Bryant

FOTOS: PRIVAT, PR

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

100 limitierte Uhren

Nur noch **10 Uhren** verfügbar

Lassen Sie diese Geschichte nicht an sich vorbeiziehen.

Zum 100-jährigen Jubiläum der WirtschaftsWoche entstand in Kooperation mit Junghans die max bill Regulator Jubiläumsedition. Eine Uhr, die Präzision, Beständigkeit und Tiefgang verkörpert – Werte, die beide Marken verbinden. Der transparente Glasboden steht für Weitblick und Offenheit.
Bestellen Sie jetzt eine der letzten 10 Uhren von 100.

Jetzt sichern:
club.wiwo.de/junghans

WirtschaftsWoche 100

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Florenz.
11. September
2026.

&Leben
Experience

Hinter manche Türen kommt man nur auf Einladung.

100 Jahre WirtschaftsWoche treffen auf die erste, 100 Jahre alte Panerai Boutique in Florenz. Erleben Sie als einer der Ersten eine exklusive FÜhrung der einmaligen Panerai Florence Exhibition im Museo Marino Marini und entdecken Sie die limitierten Jubiläumsmodelle live vor Ort.

Nach dem Food Tasting auf dem Mercato Centrale und dem Aperitivo in der Boutique geht es zum Dinner mit dem Heritage Experten der Manufaktur Panerai und dem Uhrenexperten der WirtschaftsWoche im Herzen der Stadt.

Ein Erlebnis für Persönlichkeiten mit Sinn für Zeit, Handwerkskunst und italienische Kultur.

Limitierte Plätze, hier bewerben:
live.handelsblatt.com/leben-experience

Die &Leben Experience – präsentiert von

PANERAI WirtschaftsWoche Handelsblatt

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.